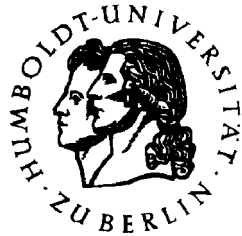


HUMBOLDT-UNIVERSITÄT ZU BERLIN  
INSTITUT FÜR BIBLIOTHEKSWISSENSCHAFT



BERLINER HANDREICHUNGEN  
ZUR  
BIBLIOTHEKSWISSENSCHAFT UND BIBLIOTHEKARAUSBILDUNG

HEFT 55

**LEITBILDER  
ALS INSTRUMENT DER PROFILIERUNG  
UND KOMMUNALPOLITISCHEN VERANKERUNG  
ÖFFENTLICHER BIBLIOTHEKEN**

**INHALT, FUNKTION. ZIELGRUPPEN, ENTWICKLUNG,  
ANFORDERUNGEN, MOTIVE, UMSETZUNG**

VON  
KONRAD UMLAUF



**LEITBILDER  
ALS INSTRUMENT DER PROFILIERUNG  
UND KOMMUNALPOLITISCHEN VERANKERUNG  
ÖFFENTLICHER BIBLIOTHEKEN**

**INHALT, FUNKTION. ZIELGRUPPEN, ENTWICKLUNG,  
ANFORDERUNGEN, MOTIVE, UMSETZUNG**

**VON  
KONRAD UMLAUF**

---

Berliner Handreichungen  
zur  
Bibliothekswissenschaft und Bibliothekerausbildung

Begründet von Peter Zahn  
Herausgegeben von  
Konrad Umlauf  
Humboldt-Universität zu Berlin

Heft 55

## **Umlauf, Konrad:**

Leitbilder als Instrument der Profilierung und kommunalpolitischen Verankerung Öffentlicher Bibliotheken. Inhalt, Funktion, Zielgruppen, Entwicklung, Anforderungen, Motive, Umsetzung. Berlin: Institut für Bibliothekswissenschaft der Humboldt-Universität zu Berlin, 1999. 39 S. – (Berliner Handreichungen zur Bibliothekswissenschaft und Bibliothekerausbildung ; 55).

### **Abstract:**

Bibliothekare beschäftigen sich mit der Entwicklung von Leitbildern für ihre Einrichtungen, seit es Bibliotheken gibt. Erst in den 90er Jahren wurden Gattungsleitbilder (z.B. für die Öffentlichen Bibliotheken schlechthin) durch den Trend zum Individualleitbild (für eine bestimmte Bibliothek mit eigenem Profil) abgelöst. Methoden der Profilierung werden dargestellt. Leitbilder Öffentlicher Bibliotheken sollten in theoretischer Perspektive an das kommunale Leitbild anknüpfen wie umgekehrt die kommunale Führung die Infrastruktureinrichtung Bibliothek im Rahmen ihrer Entwicklungsstrategie aktivieren kann. Ein Verfahren zur Entwicklung eines Bibliotheksleitbildes für die verbreitete Situation, in der ein kommunales Leitbild fehlt, wird vorgestellt. Inhalte, Zielgruppen, Funktion, Präsentation, Anforderungen, Motive und Anlässe, Entwicklungsschritte und Umsetzungsmaßnahmen von Leitbildern werden detailliert behandelt. Der Zusammenhang des Leitbildes mit Organisationsidentität, Organisationskultur, Organisationskommunikation und Organisationsdesign wird erörtert.

## Inhalt

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| <b>1</b> | <b>EINLEITUNG.....</b>  | <b>6</b>  |
| <b>2</b> | <b>LEITBILD EINER BIBLIOTHEK UND <i>BIBLIOTHEKEN</i> '93 .....</b>                        | <b>6</b>  |
| <b>3</b> | <b>INFORMATIONSLOGISTISCHE ROLLEN .....</b>   | <b>9</b>  |
| <b>4</b> | <b>KOMMUNALE LEITBILDER UND BIBLIOTHEKSLEITBILDER .....</b>                               | <b>13</b> |
| <b>5</b> | <b>INHALT, ZIELGRUPPEN, FUNKTION, ENTSTEHUNG, UMSETZUNG EINES LEITBILDES ..</b>           | <b>18</b> |
| 5.1      | INHALTE .....   | 18        |
| 5.2      | ZIELGRUPPEN .....   | 19        |
| 5.3      | FUNKTION .....  | 20        |
| 5.4      | PRÄSENTATION .....  | 21        |
| 5.5      | ANFORDERUNGEN AN EIN LEITBILD .....   | 21        |
| 5.6      | MOTIVE FÜR DIE AUFSTELLUNG VON LEITBILDERN .....  | 22        |
| 5.6.1    | <i>Allgemeiner Hintergrund</i> .....  | 22        |
| 5.6.2    | <i>Interne Anlässe</i> .....  | 27        |
| 5.6.3    | <i>Externe Anlässe</i> .....  | 27        |
| 5.7      | LEITBILDGENESE .....  | 28        |
| 5.7.1    | <i>Entwicklung von Leitbildern</i> .....  | 28        |
| 5.7.2    | <i>Ein pragmatisches Verfahren</i> .....  | 29        |
| 5.8      | UMSETZUNG DES LEITBILDES .....  | 30        |
| <b>6</b> | <b>LEITBILDPHILOSOPHIE, ORGANISATIONSIDENTITÄT, -KULTUR, -KOMMUNIKATION, -DESIGN.....</b> | <b>31</b> |
| <b>7</b> | <b>EIN VERFAHREN ZUR GEWINNUNG EINES BIBLIOTHEKSLEITBILDES .....</b>                      | <b>34</b> |
| <b>8</b> | <b>PRAKTISCHES BEISPIEL RICHMOND PUBLIC LIBRARY .....</b>                                 | <b>38</b> |
| <b>9</b> | <b>LITERATUR .....</b>  | <b>39</b> |

# 1 Einleitung

Seit es Bibliothekare gibt, beschäftigen sie sich mit der Entwicklung von Leitbildern. Das älteste bibliothekarische Leitbild verkörperte die legendäre Bibliothek von Alexandria: das Wissen der Welt sammeln, ordnen, erschließen und zugänglich machen. Und wie geht das im Zeitalter des Internet? Zwei Fragen dürfen auch hier nicht außen vor bleiben, nämlich Wozu? und Für wen? In dieser Perspektive war der Richtungsstreit<sup>1</sup> zwischen Walter Hofmann und Erwin Ackerknecht eine Leitbilddebatte, stellt sich der in dieser Zeitschrift vor 50 Jahren geführte Diskurs pro und contra Freihandaufstellung<sup>2</sup> als Diskussion um ein bibliothekarisches Leitbild dar, schuf Hansjörg Süberkrüb in den 60er Jahren das bis heute grundlegende Leitbild der Informationsbibliothek<sup>3</sup>. Heinz Emunds<sup>4</sup> kreierte mit der Dreigeteilten Bibliothek auf dieser Basis ein weiterentwickeltes Leitbild, das schließlich im Leitbild der Marketingbibliothek<sup>5</sup> mündete. Das inzwischen durch das Berufsbild der BDB<sup>6</sup> ersetzte frühere VBB-Berufsbild<sup>7</sup> war, seinem Inhalt nach, eher ein Leitbild der Öffentlichen Bibliothek als ein Berufsbild<sup>8</sup>. M.W. hat Ronald Schneider<sup>9</sup> als erster gefordert, daß die einzelne Bibliothek sich nicht an einem allgemeingültigen bibliothekarischen Leitbild orientieren soll, sondern an einer Schwerpunktsetzung, die zwischen der Bibliothek und der Gemeindevertretung Konsens ist. Er griff damit einer Diskussion voraus, die heute unter den Auspizien erhöhten Legitimationsdrucks und geschärfter Bibliotheksprofile geführt wird. Seine Beiträge markieren den Paradigmenwechsel vom Gattungsleitbild zum Individualleitbild.

## 2 Leitbild einer Bibliothek und *Bibliotheken* '93

Dieser Ansatz ist freilich in Bibliotheken '93 bereits aufgezeigt. In einer bisher wenig beachteten Passage heißt es dort nämlich:

*Der differenzierte Literatur-, Medien- und Informationsbedarf ist durch Bibliotheken auf vier arbeitsteilig aufeinander abgestimmten Funktionsstufen zu decken. Durch Zuordnung zu einer Funktionsstufe ergibt sich für die Bibliothek ein spezifisches*

---

<sup>1</sup> Thauer (1990), Wolfgang; Peter Vodosek: Geschichte der öffentlichen Bücherei in Deutschland. 2. Aufl. Wiesbaden: Harrassowitz, S. 85-88, 95, 119-131.

<sup>2</sup> Fuchs (1949/50), Anneliese: Theke und Freihand. In: Bücherei und Bildung 2, S. 211ff., gibt ein anschauliches, aus der Praxis heraus argumentierendes Beispiel für die Ablehnung der Freihand.

<sup>3</sup> Süberkrüb (1976), Hansjörg: Die Aufgabe der öffentlichen Bücherei. In: Die gesellschaftliche Rolle der deutschen Öffentlichen Bibliothek im Wandel 1945-1975 (1976). Hrsg. von Tibor Süle. Berlin: Dt. Bibliotheksverband (AfB-Materialien ; 15) S. 124-134. Der Beitrag wurde zuerst 1966 als Vortrag veröffentlicht.

<sup>4</sup> Emunds (1976), Heinz: Die dreigeteilte Bibliothek. In: BuB 28 (1976), S. 269-288.

<sup>5</sup> Die effektive Bibliothek (1992). Endbericht des Projekts "Anwendung und Erprobung einer Marketing-Konzeption für Öffentliche Bibliotheken". Red.: Peter Borchardt. Band 1: Texte; Band 2: Anhänge. Berlin: Deutsches Bibliotheksinstitut (Dbi-Materialien 119).

<sup>6</sup> Berufsbild 2000. Bibliotheken und Bibliothekare im Wandel. Erarbeitet von der Arbeitsgruppe Gemeinsames Berufsbild der BDB unter Leitung von Ute Krauß-Leichert. Berlin: Bundesvereinigung Dt. Bibliotheksverbände.

<sup>7</sup> Berufsbild (1986) der Diplom-Bibliothekarin / des Diplom-Bibliothekars an Öffentlichen Bibliotheken, erarbeitet im Auftrag des Vereins der Bibliothekare an Öffentlichen Bibliotheken VBB. In: BuB 38, S. 318-332.

<sup>8</sup> Umlauf (1998), Konrad: Trends bibliothekarischer Berufsbilder. In: Berufsbild Bibliothek. Hrsg. Von Busch, Rolf. Berlin: Freie Universität Referat Weiterbildung, S. 34-56 (Beiträge zur bibliothekarischen Weiterbildung. 12).

<sup>9</sup> Schneider (1996), Ronald: Der lange Abschied von der Bibliothek für alle. In: BuB 48, S. 759-764 u. 831-838.

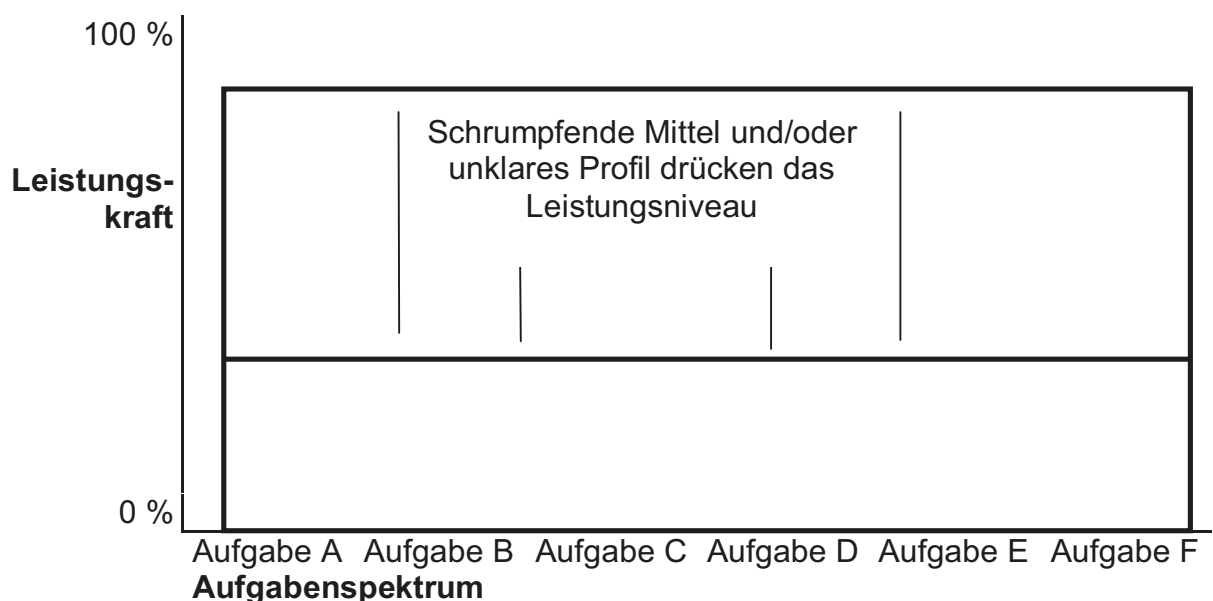
*Aufgabenspektrum. Auf dieser Grundlage formuliert die Bibliothek ihren konkreten Aufgabenkatalog, der bestimmt ist durch*

- Zielgruppen und ihren Bedarf,
- institutionelle Rahmenbedingungen und
- historische Ausgangssituationen.<sup>10</sup>

Mit anderen Worten, die einzelne Bibliothek ist aufgefordert, ausgehend von ihren Möglichkeiten und ihren institutionellen Rahmenbedingen – bei kommunalen Bibliotheken ist dies die Einbindung in kommunalpolitische Vorgaben einerseits und das Gefüge der kommunalen Dienstleistungsanbieter andererseits – sich Zielgruppen zu suchen, für die sie sich zuständig sieht, und für diese Zielgruppen eine überzeugende Auswahl bibliothekarischen Dienstleistungen anzubieten.

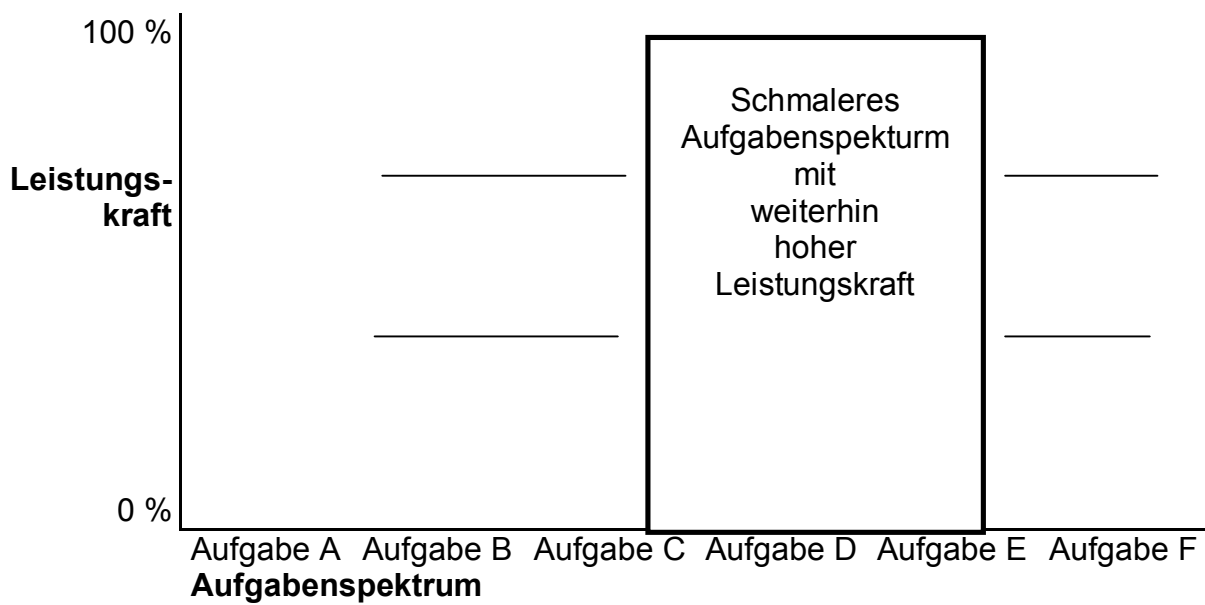
Dieser Gedanke führt in einem ersten Schritt zur Entwicklung eines spezifischen Profils. Statt von allem ein bißchen anzubieten, konzentriert sich die Bibliothek auf eine Auswahl von Dienstleistungen. Diesen Gedanken veranschaulichen die drei Schaubilder *Hochformat statt Breitformat* (Schaubild 1, 2 und 3) schematisch. Die Frage ist, wie die Aufgaben A, B, C usw. in den Schaubildern inhaltlich gefüllt und anhand von welchen Kriterien die Auswahl bzw. die Gewichtung entschieden werden können.

**Schaubild 1: Breitformat – gedrücktes Leistungsniveau**

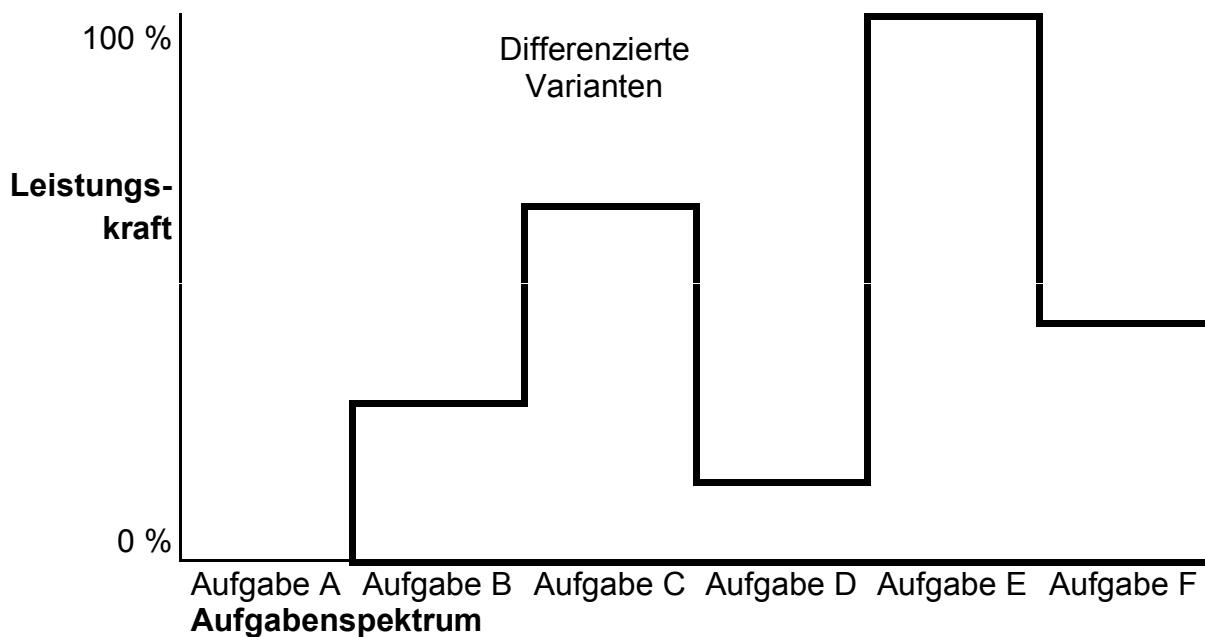


<sup>10</sup> Bibliotheken '93 (1994). Strukturen, Aufgaben, Positionen. Berlin, Göttingen: Bundesvereinigung Deutscher Bibliotheksverbände, S. 11.

**Schaubild 2: Hochformat– weiterhin hohe Leistungskraft**



**Schaubild 3: Hochformat statt Breitformat – Differenzierte Varianten**





### 3 Informationslogistische Rollen

Als nicht geeignet zur inhaltlichen Füllung der Aufgaben in den Schaubildern 1 bis 3, also zur Profilbildung müssen Abteilungen, Fachgebiete, Medienarten, Dienstleistungsarten angesehen werden. Bei diesem Ansatz käme etwas in der Art heraus, wie es als Polemik kürzlich in BuB aufschien: *Berlin-Tempelhof kauft keine Romane mehr*<sup>11</sup>. Es entstünden endlose und ziemlich beliebige Diskussion über die Frage, ob man beim Erfordernis eines Personalabbaus oder einer personellen Umstrukturierung auf die Vorlesestunden in der Kinderbücherei oder auf die Pflege der Verbraucherinfothek verzichten solle, ob man bei Etatkürzungen besser bei Reiseführern oder bei EDV-Literatur kürzen solle (die Nachfrage ist hier wie dort immens), ob man die Musikbibliothek – personalintensiv und niedriger Bestandsumschlag – zugunsten der Jugendmediothek – hoher Bestandsumschlag, Personal kann vom Sozialamt finanziert werden – aufgabe usw.

Ergiebiger sind die acht Rollen, die die *American Library Association* vorschlägt<sup>12</sup>. Sie werden hier in modifizierter Form mit einer inhaltlichen Füllung vorgestellt, die sich als praktikabel erwiesen hat. Die Idee ist, daß die einzelne Bibliothek sich für eine Auswahl der Rollen entscheidet und dank dieser Konzentration auf ein schmales Profil überzeugende Dienstleistungen anbieten kann. Die Inhalte der Rollen zeigt die Tabelle (Schaubild 4), wenn auch in etwas schematisierter Formulierung. Wichtig ist, daß man sich dieses Erfordernis der Konzentration auf eine Auswahl vor Augen hält.

So wird empfohlen,

- daß Zentralbibliotheken in Groß- und leistungsfähigen Mittelstädten
  - 40 % ihrer Kapazitäten (ihres Erwerbungssetats, ihrer Personalressourcen) für die beiden wichtigsten der 8 Rollen,
  - 40 % ihrer Kapazitäten für weitere 1-2 Rollen,
  - 20 % ihrer Kapazitäten für die übrigen Rollen

verwenden sollen.

- Bei Bibliotheken in weniger leistungsfähigen Mittelstädten, in Kleinstädten und bei Zweigbibliotheken soll der Ressourceneinsatz sich an folgenden Größen orientieren:
  - 40 % für die wichtigste Rolle,
  - 40 % für die beiden nachgeordneten Rollen,
  - 20 % für ein oder höchstens zwei weitere Rollen,
  - keine Aktivitäten bei den übrigen Rollen.

Weniger wichtig als die Prozentzahlen im einzelnen ist eine klare Profilbildung.

---

<sup>11</sup> Boese (1997), Engelbrecht: Roman adé! Kultur adé! – Tabula rasa in Tempelhof. In: BuB, Sonderh. Bibliothekskongreß Dortmund, S. 6-8.

<sup>12</sup> Planning and Role Setting for Public Libraries (1987). A Manual of Options and Procedures. Charles R. McClure ... Chicago, Ill.: American Library Association. - Palmour (1980), E. Vernon: A Planning Process for Public Libraries. Chicago: Chicago, Ill.: American Library Association.

## Schaubild 4: Informationslogistische Rollen

| Rolle                               | beispielhafte Merkmale   | wichtigste Zielgruppen   | Die Medienauswahl dient vor allem folgenden Zwecken  | wichtigste Medienangebote  |
|-------------------------------------|--|--|--|--|
| Kommunaler Treffpunkt               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Kulturveranstaltungen</li> <li>Veranstaltungen der Erwachsenenbildung</li> <li>Bürgergruppenveranstaltungen</li> <li>Ausstellungen</li> <li>zum Aufenthalt einladende Räume, z.B. ein Lesecafé</li> <li>Internetcafé</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>ratsuchende Laien</li> <li>Eltern</li> <li>Frauen</li> <li>Männer</li> <li>Senioren</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>öffentliches Engagement</li> <li>Urteilsbildung</li> <li>Wissenspopularisierung</li> <li>Unterhaltung</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Info-Broschüren</li> <li>Zeitungen</li> <li>Zeitschriften</li> <li>Fakten-, Zahlen-, Namen-, Waren-, Bildverzeichnis</li> <li>Report, Gutachten, Behördenbericht</li> <li>CD-Rom Fakten</li> <li>populäres Sachbuch</li> </ul>  |
| Kommunales Infozentrum              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Bürgerinformation über die Stadt</li> <li>Blätter örtlicher Vereine, Kirchen, Initiativen, Behörden</li> <li>Verbraucherinformation</li> <li>Jobbörse</li> <li>Broschürensammlung</li> <li>Zeitungen, Lokal-, Bezirkszeitungen</li> <li>Stadtzeitungen</li> <li>Zeitschriften zum Zeitgeschehen</li> <li>Zusammenarbeit mit Behörden, Bürgerberatung</li> <li>Sprechstunden der Stadtverordneten, Stadträte, Bürgermeister</li> <li>Höchste Aktualität</li> <li>Einschlägige Linksammlung ins Internet stellen</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>ratsuchende Laien</li> <li>engagierte Bürger</li> <li>Verbraucher</li> <li>Arbeitslose</li> <li>Eltern</li> <li>Frauen</li> <li>Männer</li> <li>Senioren</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>öffentliches Engagement</li> <li>Hobby</li> <li>Wissenspopularisierung</li> <li>Recht, Geld, Verbraucher</li> <li>Familie</li> <li>Freizeit-Reisen</li> <li>Haushalt</li> <li>Alltagstechnik</li> <li>Heimwerken</li> <li>Gesundheit</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Infobroschüren</li> <li>Zeitungen</li> <li>Ratgeber, Anleitung</li> <li>Fakten-, Zahlen-, Namen-, Waren-, Bildverzeichnis</li> <li>Quelle, Dokumentation, Normen-, Gesetzessammlung und -kommentar</li> <li>CD-Rom Fakten</li> <li>populäres Sachbuch</li> <li>Reiseführer</li> <li>Karten und Pläne</li> <li>Report, Gutachten, Behördenbericht</li> </ul>                       |
| Bildungs-, Ausbildungsunterstützung | <ul style="list-style-type: none"> <li>Schülerliteratur</li> <li>Studienliteratur</li> <li>Klassensätze</li> <li>Klassenapparate</li> <li>Fachliteratur zur Berufsausbildung</li> <li>Beachtung der Wirtschafts- und Berufsstruktur</li> <li>Beachtung der Lehrpläne</li> <li>Beachtung der Literaturverzeichnisse in Lehrbüchern, die in örtlichen Bildungseinrichtungen benutzt werden</li> <li>Kooperation mit Schulen</li> <li>Massnahmen zur Leseförderung</li> <li>Internetanschluss bereitstellen</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Schüler</li> <li>Azubis</li> <li>Umschüler</li> <li>Arbeitslose</li> <li>Studenten</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Lernen und Ausbildung</li> <li>berufliche Fortbildung</li> <li>Berufsausbildung</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Lehr-, Lern-, Übungsmaterialien</li> <li>Schulbuch</li> <li>Fachbuch</li> <li>Medienkombination</li> <li>MC Sachprogramm</li> <li>CD-Audio Sachprogramm</li> <li>CD-Rom Lehr-, Lern-, Übungsmaterial</li> <li>Diskette Lehr-, Lern-, Übungsmaterial</li> </ul>  |
| Individuelles Bildungszentrum       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Literatur zur beruflichen Fortbildung</li> <li>Medienangebote für die Erwachsenenbildung</li> <li>Medienangebote für intellektuelle Freizeitbetätigungen (Sprachenlernen, Kunstreiseführer...)</li> <li>Medienangebote für Selbstbildung (Selbsterfahrung, Psychodrama, ...)</li> <li>Lernzeitschriften (écho...)</li> <li>Interneteinführungen</li> <li>einschlägige Bookmarksammlung</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Selbstlerner</li> <li>Berufstätige</li> <li>Senioren</li> <li>Frauen</li> <li>Männer</li> <li>Arbeitslose</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Wissenspopularisierung</li> <li>Urteilsbildung</li> <li>Job</li> <li>berufliche Fortbildung</li> <li>Berufsausbildung</li> <li>Selbsterkenntnis</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>populäres Sachbuch</li> <li>Fachbuch</li> <li>Lehr-, Lern-, Übungsmaterialien</li> <li>Lexikon</li> <li>Sprachwörterbuch</li> <li>Medienkombination</li> <li>MC Sachprogramm</li> <li>CD-Audio Sachprogramm</li> <li>CD-Rom Fakten: z.B. Gesetzes-sammlungen, Fahrpläne, Lexika, Tabellenwerke, Adressverzeichnisse</li> <li>CD-Rom Lehr-, Lern- und Übungsmaterialien</li> </ul> |
| Zentrum populärer Medien            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Unterhaltungsromane</li> <li>populäre Sachbücher</li> <li>Hobbybücher</li> <li>Populäre Zeitschriften</li> <li>Musiktonträger, Videospielfilme</li> <li>Starke Staffelung der meistgefragten Titel</li> <li>Hohe Aktualität</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Frauen</li> <li>Männer</li> <li>Eltern</li> <li>Senioren</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Unterhaltung</li> <li>Hobby</li> <li>Freizeitreisen</li> <li>Gesundheit</li> <li>Heimwerken</li> <li>Familie</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ratgeber, Anleitung</li> <li>Reiseführer</li> <li>Roman</li> <li>Comics</li> <li>MC Musik</li> <li>CD-Audio Musik</li> <li>CD-Rom Spiele</li> <li>Video Spielfilm</li> </ul>  |

|  |   |  |  |  |
|--|---|--|--|--|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Internetcafé</li> <li>• Einschlägige Bookmarksammlung</li> </ul> |  |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• CD-I</li> </ul> |
|--|---|--|--|--|

|                            |   |  |   |  |
|----------------------------|---|--|---|--|
| Tor zum Lernen für Schüler | <ul style="list-style-type: none"> <li>• unterhaltende Kinderbücher</li> <li>• Kindermedien</li> <li>• Kindercomics</li> <li>• Kooperation mit Schulen</li> <li>• Massnahmen zur Leseförderung</li> <li>• Blockausleihe an Kindereinrichtungen</li> <li>• Spiele, Lernspiele</li> <li>• Starke Staffellung der meistgefragten Titel</li> <li>• Interneteinführungen</li> <li>• einschlägige Bookmarksammlung</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kinder</li> <li>• Schüler</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lernen und Ausbildung</li> <li>• Unterhaltung</li> <li>• Urteilsbildung</li> <li>• Selbsterkenntnis</li> <li>• Wissenspopularisierung</li> </ul>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lehr-, Lern-, Übungsmaterialien</li> <li>• Bilderbuch</li> <li>• Kinder- und Jugendsachbuch</li> <li>• Kinder- und Jugenderzählung, -roman</li> <li>• MC Kinder- und Jugendprogramm</li> <li>• CD-Audio Kinder- und Jugendprogramm</li> <li>• Diskette Lehr-, Lern- und Übungsmaterialien</li> <li>• CD-Rom Spiele</li> <li>• Comics</li> </ul> |
| Auskünfte und Alltagsinfo  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ratgeberliteratur</li> <li>• Auskunftsdienst</li> <li>• Nachschlagewerke, Adressbücher</li> <li>• Wirtschaftsinformation</li> <li>• Internet zusätzlich am Auskunftspunkt</li> <li>• einschlägige Linksammlung ins Internet stellen</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ratsuchende Laien</li> <li>• Verbraucher</li> <li>• engagierte Bürger</li> <li>• Frauen</li> <li>• Männer</li> <li>• Senioren</li> <li>• Arbeitslose</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• öffentliches Engagement</li> <li>• Job</li> <li>• Recht, Geld, Verbraucher</li> <li>• Haushalt</li> <li>• Alltagstechnik</li> <li>• Familie</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Info-Broschüre</li> <li>• Zeitung</li> <li>• Fakten-, Zahlen-, Namen-, Waren-, Bildverzeichnis</li> <li>• Ratgeber</li> <li>• Quelle, Dokumentation, Normen-, Gesetzessammlung und -kommentar</li> <li>• CD-Rom Bibliographie</li> <li>• CD-Rom Fakten</li> </ul>   |
| Forschungszentrum          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• wissenschaftliche Fachliteratur</li> <li>• Bibliographien</li> <li>• Handbücher aller Wissenschaften</li> <li>• Fachzeitschriften</li> <li>• Internetzugang an jedem Lesesaalplatz</li> <li>• Bestände gezielt digitalisieren</li> <li>• einschlägige Linksammlungen ins Internet stellen</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Selbstlerner</li> <li>• engagierte Bürger</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Urteilsbildung</li> <li>• öffentliches Engagement</li> <li>• Hobby</li> <li>• Forschung und Wissenschaft</li> </ul>                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• CD-Rom Bibliographie</li> <li>• CD-Rom Fakten</li> <li>• wiss. Monographie</li> <li>• Handbuch</li> <li>• Report, Gutachten, Behördenbericht</li> <li>• Quelle, Dokumentation, Normen-, Gesetzessammlung und -kommentar</li> <li>• Fakten-, Zahlen-, Namen-, Waren-, Bildverzeichnis</li> </ul>   |

Hat man sich mit der Idee einer derartigen Profilbildung angefreundet, stellt sich die Frage nach den Kriterien, anhand von denen eine Auswahl und mithin eine Entscheidung für den schwerpunktmässigen Ressourceneinsatz getroffen werden soll. Folgende Entscheidungskriterien bieten sich an:

- Voraussetzungen der Bibliothek hinsichtlich:
  - Erwerbungsetat (so ist die Rolle *Bildungs-, Ausbildungsunterstützung* teurer als andere, weil der Durchschnittspreis einschlägiger Medien höher ist und weil ein grösserer Bestand benötigt wird),
  - Personalkapazität (die Rolle *Populäres Medienzentrum* kann man mit weitgehendender Selbstbedienung und ein paar Hilfskräften in 520-/620-DM- Arbeitsverhältnissen ganz gut umsetzen; dagegen setzt eine ernstzunehmende Ausfüllung der Rolle *Tor zum Lernen für Schüler* ständig Fachpersonal für Beratung und Betreuung in der Kinderbibliothek voraus),
  - Raumkapazität (z.B. lässt sich die Rolle *Kommunaler Treffpunkt*, deren Hauptinhalt ja die Veranstaltungarbeit ist, natürlich nur bei geeigneten Räumen umsetzen),
  - Qualifikationen und Neigungen des Personals (ggf. sollte aber Personalentwicklung eine allfällige Differenz zwischen Ist und Soll überwinden),

- Mitarbeiterbefragung über die von den Mitarbeitern präferierten Rollen<sup>13</sup>, was freilich zu einer Verstärkung der in der Vergangenheit vorgenommenen subjektiven Schwerpunktsetzung führen kann,
- Nutzerbefragung über erfolgte Nutzungsschwerpunkte, was indessen zu einer Verstärkung der in der Vergangenheit eingetretenen Selbstselektion der Zielgruppen führen kann,
- Fortsetzung der bisherigen Praxis (das ist immer die einfachste Methode, aber nicht immer die zukunftssträchtigste),
- gewachsene oder bewußt herbeigeführte Stellung der Bibliothek im arbeitsteiligen Bibliotheksgefüge der Stadt, der Region, des Landes,
- demographische Merkmale des Einzugsgebiets<sup>14</sup>, so legt ein hoher Anteil von Familien mit Kindern im Einzugsgebiet die Rolle *Tor zum Lernen* nahe, ein hoher Anteil Jugendlicher im Einzugsgebiet läßt die Rolle *Bildungs-, Ausbildungsunterstützung* besonders lohnenswert erscheinen. Die beiden Rollen *Kommunaler Treffpunkt* und *Kommunales Infozentrum* bieten sich bei überdurchschnittlichem Einkommens- und Bildungsniveau an, weil wir aus der Medienforschung wissen, daß diese Voraussetzungen stark mit Interesse an Kultur und an kommunalpolitischem Engagement korrelieren.
- das kommunalpolitische Leitbild. Auf diesem beruht das Bibliotheksleitbild, das wiederum u.a. das gewählte Profil umschreibt. Dies ist der vielversprechendste, ehrgeizigste und zugleich problematischste Anknüpfungspunkt für die Wahl der informationslogistischen Rollen. Vielversprechend und ehrgeizig, weil die Bibliothek hier die Chance wahrnimmt, sich als Teil der im Dialog mit Bürgern und Verwaltung gestalteten kommunalen Infrastruktur zu begreifen. Problematisch, weil ein kommunalpolitisches Leitbild keineswegs allerorten anzutreffen ist; und wo es vorliegt, liegt es mitunter unbeachtet in einer Schublade im Rathaus. Problematisch vielleicht auch, weil das von den Bibliothekaren anvisierte Profil nicht unbedingt deckungsgleich mit den Erwartungen im kommunalpolitischen Raum sein muß. So wurde für die USA festgestellt<sup>15</sup>, daß Bibliothekare andere Rollen der Bibliothek bevorzugen als die Öffentlichkeit und die Kommunalpolitiker. Während die Bibliothekare die Funktion des populären Medienzentrums betonen und die Bibliothek als kommunales Informationszentrum sehen wollen, erwarten Öffentlichkeit und Kommunalpolitiker von der Bibliothek, daß sie vor allem die Schule, die Vorschule und andere Lern- und Bildungseinrichtungen durch entsprechende Medienangebote unterstützt.

## 4 Kommunale Leitbilder und Bibliotheksleitbilder

Öffentliche Bibliotheken sind Teil der Stadtverwaltung oder jedenfalls von der Kommune getragen, ob sie nun traditionell die Rechtsform einer Behörde haben oder ein Eigenbetrieb, eine GmbH oder eine Stiftung bilden. Dieser Hintergrund erfordert, daß

<sup>13</sup> Dieses Verfahren wurde in Hamburg angewendet, Bischoff-Kümmel (1995), Gudrun; Fiebig, Ingeborg; Laubach, Gudrun: Wer nutzt die Bücherhallen? Standortuntersuchungen und exemplarische Rollenbestimmungen für die Bücherhallen in den Bezirken Wandsbek, Bergedorf und Harburg. Hamburg: Stiftung Hamburger Öffentliche Bücherhallen.

<sup>14</sup> Ausführlicher in: Umlauf (1997d), Konrad: Bestandsaufbau an öffentlichen Bibliotheken. Frankfurt a.M.: Klostermann (Das Bibliothekswesen in Einzeldarstellungen).

<sup>15</sup> Shearer (1993), Kenneth: Confusing what is most wanted with what is most used. In: Public libraries 32, S. 193-197.

daß das Leitbild der Bibliothek am Leitbild der Kommune<sup>16</sup> anknüpft. Schaubild 5 zeigt

---

16 Zu kommunalen Leitbildern siehe: Guthardt (1997), Wolfgang: Die Entwicklung eines Stadtleitbildes. In: Der Städtetag 50, 6, S. 408-410. - Kommunales Management in der Praxis (1997). Modern & Bürgernah - Saarländische Kommunen im Wettbewerb. Bd 2: Leitbildentwicklung. Von Mandelartz, Herbert; Michels, Yves; Schneider, Berthold. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung. - Der Marler Weg (1998). Die Entwicklung eines kommunalen Leitbildes in 8 Schritten. Bremen/Marl: Stadtverwaltung (Tel. 02365/992720). - Junker (1997), Rolf: Zwischen Leitbild und Realität. In: Der Städtetag 50, 1, S. 8-13. - Kühnlein (1995), Gertrud; Wohlfahrt, Norbert: Leitbild lernende Verwaltung? Berlin: Ed. Sigma (Modernisierung des öffentlichen Sektors. Sonderbd. 2). - Bürgernahe Verwaltung in den neuen Bundesländern - Leitbild (1992). Köln: Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (KGSt-Bericht. 2/1992).

das Leitbild (eigentlich eher ein Politikprogramm als ein Leitbild) der Stadt Aarau (Schweiz) in Auszügen. Diejenigen Inhalte, an denen die Bibliothek mit ihrem Leitbild anknüpfen könnte, sind hier kursiv hervorgehoben. So liegt die Idee nahe, daß die Öffentliche Bibliothek in Aarau, wenn zum Leitbild der Stadt *die Förderung der beruflichen Aus- und Weiterbildung in geeigneten Bereichen für die quantitative und qualitative Entwicklung des Arbeitsmarktes für kommerzielle Dienstleistungen...* gehört,

### **Schaubild 5: Leitbild der Stadt Aarau - Auszug**

Quelle: <http://www.aarau.ch/verwaltung/leitbild.html>  
(Hervorhebungen durch kursive Schrift von K.U.)

#### **Leitbild der Stadt Aarau**

##### **Einleitung**

Die prioritären Stossrichtungen des Stadtrates

(Vom Stadtrat am 1. März 1993 verabschiedet)

##### **1. WIRTSCHAFT**

Schaffung von nachfragegerechten Angeboten auf dem Immobilienmarkt durch

- Umwandlung von in der Industriezone gelegenen Gebieten in Arbeitszonen
- Bildung konzentrierter Arbeitszonen entlang der Bahnlinie
- optimale Nutzung des Entwicklungspotentials im Raum Bahnhof

Pflege der ansässigen Betriebe

Stärkung der Wirtschaftskraft durch aktive Ansiedlung zukunftssträchtiger Betriebe

*Entwicklung eines positiven Wirtschaftsklimas durch optimale Rahmenbedingungen und durch Engagement der Behörden  
auch zur Erhöhung der Bedeutung und Ausstrahlung der Stadt und Region Aarau im Wirtschafts-, Bildungs- und Kulturbereich*

##### **2. BEVÖLKERUNG UND WOHNEN**

Anstreben einer ausgewogenen Bevölkerungsstruktur in bezug auf Alter, Bildung und soziale Stellung

.....

##### **3. AUS- UND WEITERBILDUNG**

Engagement für den Ausbau der Fort- und Weiterbildung:

- Engagement zur Ansiedlung der kantonalen Schule für Gestaltung in der Stadt Aarau (Liegenschaftsangebot, finanzielle Unterstützung, Abwicklung der notwendigen Verfahren)
- *Förderung insbesondere von Lehrer- und Erwachsenenbildungsinstitutionen*
- *Förderung der beruflichen Aus- und Weiterbildung in geeigneten Bereichen für die quantitative und qualitative Entwicklung des Arbeitsmarktes für kommerzielle Dienstleistungen*

gehört, bei Medienangeboten gerade für diese Aus- und Weiterbildung einen Schwerpunkt setzen kann.

## Schaubild 5: Leitbild der Stadt Aarau - Fortsetzung

### 4. KULTUR / SPORT / FREIZEIT

Gezielte Angebots- und Imageverbesserung im Kulturbereich:

- Ausarbeitung eines Kulturleitbildes
- *Verbesserte regionale Koordination*

*Förderung des Angebots an Vereins-, Probe- und Ausstellungsräumen sowie*

*Ateliers*

Förderung herausragender kultureller Ereignisse

Erweiterung der Infrastruktur für Sport und Freizeit:

- Ausbau der Pferdesportanlagen (Reiterstadion, Stallungen, Reithallen) unterstützen; Entwicklung der Anlagen zu einem Schweizerischen Reitportzentrum
- Unterstützung eines Aargauischen Sportzentrums in Aarau
- Erhaltung und Sanierung der Kunsteisbahn in Zusammenarbeit mit den Agglomerationsgemeinden

### 5. SOZIALES

Schaffung der institutionellen Voraussetzungen zur effizienteren und professionelleren Zusammenarbeit mit den umliegenden Gemeinden

*Ausserhäusliche Betreuungsangebote für Kinder fördern*

Verbesserung der Altersvorsorge und -betreuung:

....

Förderung des Beschäftigungsangebots für Langzeitarbeitslose und Leistungsbehinderte:

....

### 6. FINANZEN

.....

### 12. BEZIEHUNGEN STADT - REGION TÄTIGKEIT DER BEHÖRDEN UND VERWALTUNG

Stärkung der Bedeutung und Eigenständigkeit der Stadt und Region Aarau

- *Stärkung der Zentralität*
- *Pflege der Urbanität*

Prüfung der institutionellen Voraussetzungen im Hinblick auf eine geeignete regionale Zusammenarbeit

Untersuchung der regionalen Zahlungsströme: Dokumentation des wertmässigen Leistungssaldos von Kernstadt und Agglomerationsgemeinden (Spillovers)

*Verbesserung der regionalen Koordination und Arbeitsteilung*

- *Die Stadt ergreift die Initiative für eine verstärkte regionale Zusammenarbeit dort, wo es politisch möglich und wirtschaftlich sinnvoll ist*
- *Erarbeitung von Studien zwecks Abklärung sinnvoller regionaler Zusammenarbeit (in Koordination mit dem Planungsverband der Region Aarau, PRA)*



Über den Beitrag, den die Öffentliche Bibliothek zur Stadtentwicklung zu leisten vermag, hat die Plattform Öffentliche Bibliotheken der Bundesvereinigung Deutscher Bibliotheksverbände kürzlich eine Denkschrift vorgelegt. Hierin heißt es einleitend<sup>17</sup>:

*Die Kommunalpolitik ist aufgefordert, den Wert der Infrastruktureinrichtung Bibliothek zu erkennen, und deren Ressourcen und Potentiale sowohl für den Planungsprozeß zu nutzen wie auch im Sinne der kommunalpolitischen Ziele zu aktivieren. Umgekehrt muß gefragt werden, wieweit die kommunalen Bibliotheken selbst in ihrer Profilsetzung und Schwerpunktbildung sich als Element der kommunalpolitisch gestalteten öffentlichen Infrastruktur begreifen und zu erkennen geben. Über die Orientierung an allgemeinen bibliothekspolitischen Deklarationen hinaus geht es darum, den Wert der konkreten Bibliothek gerade in dieser Gemeinde überzeugend darzulegen. ...*

*Wenn die Kommunalpolitik klare Zielaussagen und überzeugende Strategien von den kommunalen Bibliotheken gerade in Zeiten der Haushaltsrestriktionen erwartet<sup>18</sup>, dann erwartet sie zu Recht spezifische Auskünfte darüber, welchen Beitrag die kommunale Bibliothek zur Stadtentwicklung unter den lokalen Bedingungen leisten kann. ...*

*Die Plattform Öffentliche Bibliotheken der Bundesvereinigung Deutscher Bibliotheksverbände ermutigt die Öffentlichen Bibliotheken, sich noch stärker als Teil der im Dialog mit Verwaltung und Bürgerinnen und Bürgern gestalteten kommunalen Infrastruktur zu begreifen. Die hier vorgelegten Ausführungen sollen diese Zusammenhänge hervorheben und Wege aufzeigen, wie die Bibliothek in diesem Rahmen eine Platzierung des örtlichen Bibliotheksleitbildes und der lokalen Bibliotheksangebote vornehmen kann. Im Ergebnis werden die Öffentlichen Bibliotheken ein klareres, aber auch individuelleres Profil gewinnen können. Diese individuelle Profilierung wird nicht als nachteilig, sondern als erforderlich gesehen.*

Im Idealfall stellt das örtliche Bibliotheksleitbild auf die Schnittmenge zwischen kommunalen Entwicklungsstrategien<sup>19</sup> und medialem, kulturellem und sozialem Bedarf der Bevölkerung ab (Schaubild 6). Nur: In vielen Städten und Gemeinden ist ein kommunales Leitbild nicht in Sicht. Allzu oft besteht der Inhalt der Kommunalpolitik in punktuellen Reaktionen auf unerwünschte Entwicklungen, z.B. im Stopfen von Haushaltslöchern, statt in der Durchsetzung perspektivischer Konzepte. Worauf soll die Bibliothek ihr Leitbild dann gründen? Hierzu wird in Kapitel 6 ein Verfahren vorgeschlagen. Wie auch immer: Die Entwicklung eines Leitbildes ist in erster Linie ein Kommunikationsprozeß in der Bibliothek, ggf. auch im Dialog mit dem Unterhaltsträger. Das Abfassen einer halben Seite voller schöner Worte steht erst ganz am Ende des bis zu einem Jahr dauernden Prozesses, ist vielleicht nebensächlich, soll aber nicht un

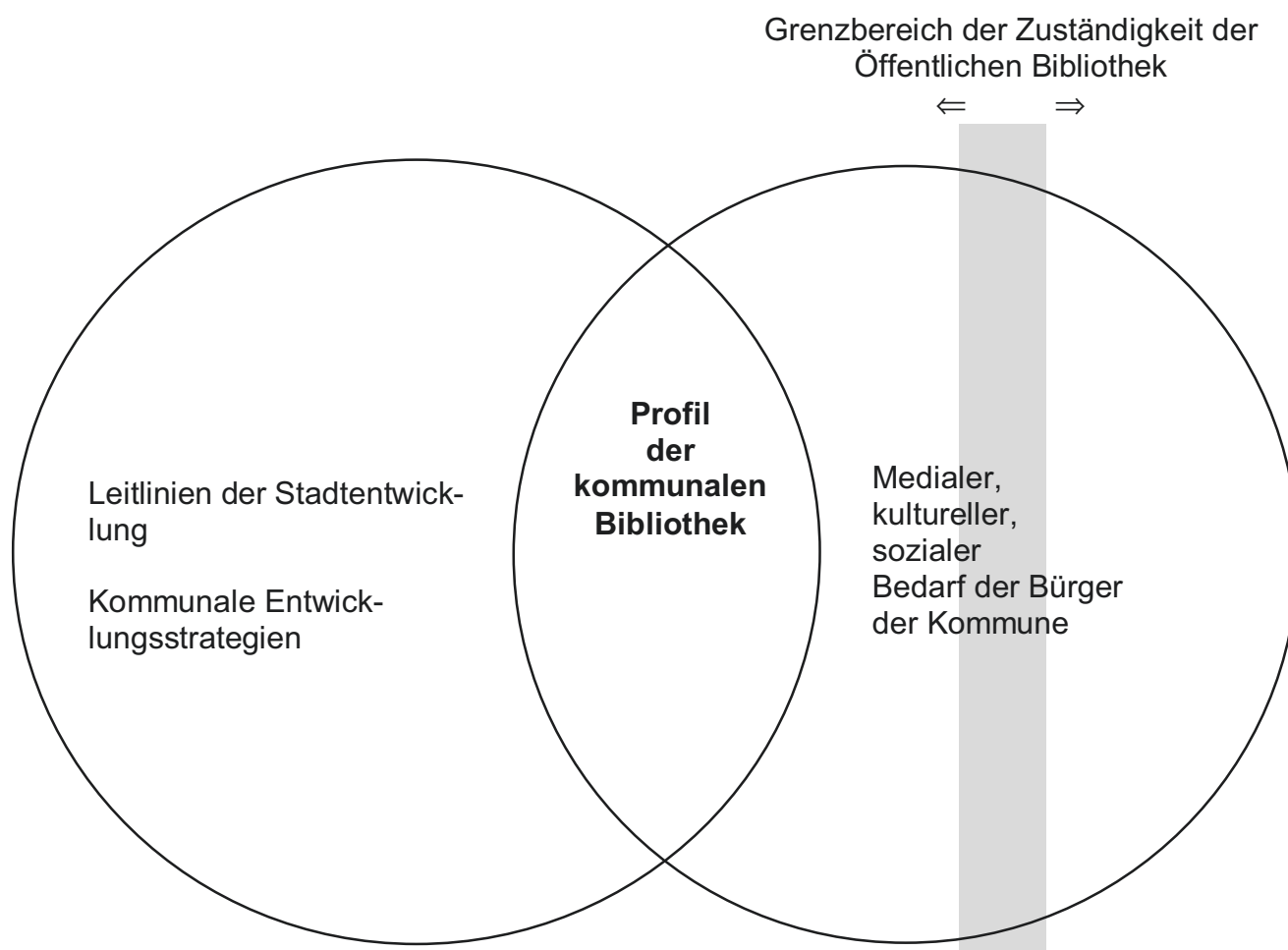
---

<sup>17</sup> Der Beitrag der Öffentlichen Bibliothek zur Stadtentwicklung. Hrsg. von der Plattform Öffentliche Bibliotheken in der Bundesvereinigung Deutscher Bibliotheksverbände. Berlin: Deutsches Bibliotheksinstitut 1998, S. 5.

<sup>18</sup> Politik für Öffentliche Bibliotheken (1998). Hrsg. von Umlauf, Konrad, Bundesvereinigung Deutscher Bibliotheksverbände, Plattform Öffentliche Bibliotheken. Bad Honnef: Bock + Herchen (Bibliothek und Gesellschaft).

<sup>19</sup> Funke (1997), Ursula: Vom Stadtmarketing zur Stadtkonzeption. 2. Aufl. Stuttgart: Kohlhammer (Neue Schriften des Deutschen Städtetages. 68).

**Schaubild 6: Positionierung der Bibliothek in der Schnittmenge von kommunaler Entwicklungsstrategie und medialem Bedarf**



terbleiben, weil das Leitbild ja auch öffentlich sichtbar sein soll. Entscheidend ist, daß ein gemeinsames Selbstverständnis entsteht, das sich dann auch im täglichen Handeln ausdrückt.

## **5 Inhalt, Zielgruppen, Funktion, Entstehung, Umsetzung eines Leitbildes**

### **5.1 Inhalte**

Das Leitbild knüpft an vorhandene Stärken an, zeigt Wege zur Behebung von Schwächen auf, deutet Visionen für die Zukunft an. Es konzentriert sich auf Spezifika, ist keine enzyklopädische Stoffsammlung. Es setzt eine Einigung auf das Wesentliche und Richtungsweisende voraus, enthält nicht alle Aspekte, keine Einzelziele, keine konkreten Vorhaben.

Leitbilder<sup>20</sup> nennen die langfristigen und grundlegenden Ziele, Prinzipien und Werte von Organisationen und stellen Richtlinien für das Verhalten der Mitarbeiter bzw. Mitglieder dieser Organisation und der Organisation selbst dar.

<sup>20</sup> Bleicher (1994), Knut: Leitbilder. Orientierungsrahmen für eine integrative Managementphilosophie. 2. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel (IfB Schriftenreihe. 1).

Unterhalb dieser ganz übergeordneten Ziele kann man als Themen in einem Leitbild unterscheiden<sup>21</sup>:

- die Ziele<sup>22</sup> der Organisation selbst. Hier kann es beispielsweise um Marktanteile, um Dezentralisierung, um das grundlegende Selbstverständnis, um Veränderungsbereitschaft und Anpassungsfähigkeit gehen.
- die Ziele der Organisationsmitglieder bzw. –mitarbeiter. Hier stehen Mitarbeiterführung und –motivation, Konfliktbewältigung, allgemein Führungsgrundsätze<sup>23</sup> im Mittelpunkt.
- die Ziele der Umwelt der Organisation, auf die die Organisation eingehen will. Das Leitbild soll eine Antwort auf die Ziele der Partner, der Kunden, des Umfelds geben und die eigene Organisation für diese attraktiv, unentbehrlich, begehrt machen.

Ein Leitbild bündelt also die Organisationsidentität in einer kurzen Deklaration. Es ist Richtungsweiser und Imagegestalter. Es beantwortet vor allem vier Fragen in einer für die individuelle Bibliothek spezifischen Weise:

- Beweggründe (Warum?), bei kommunalen Bibliotheken z.B. Meinungs- und Informationsfreiheit, Demokratie- und Pluralismusgebot, Gemeinnützigkeit, Chancengleichheit, Beitrag zur Stadtentwicklung. Besonders die letzten beiden Punkte müssen vor dem Hintergrund der individuellen Problemlage eine spezifische Ausprägung erhalten, also etwa eine Aussage, worin der Beitrag der Bibliothek zur Stadtentwicklung bestehen soll (Nukleus sozialer Netzwerke im Stadtteil, Zentrum für Lern- und Bildungsmedien, Tor zur digitalen Stadt...).
- Angebote und Ziele (Was?), z.B. Vielfalt und Pluralität der Medienarten und Medieninhalte, aber auch Schwerpunkte im Sinn der gewählten informationslogistischen Rollen,
- Prinzipien, Haltungen (Wie?), z.B. Dienstleistungsgedanke, Bürgernähe, Wirtschaftlichkeit. Auch hier sind individuelle Ausformungen erforderlich. Denkbar wäre eine Aussage über zeitlich ausgedehnten Service, wenn sehr lange Öffnungszeiten für die Bibliothek ein gewichtiges Ziel sind. Diese Aussage im Leitbild würde bedeuten, daß im Fall von Personalabbau alles Mögliche zur Disposition gestellt werden kann, aber nicht die Dauer der Öffnungszeiten.
- Zielgruppen, Schwerpunkte (Wer? Für wen?), z.B. Professionalität, Kompetenz, Flexibilität des Personals, besonders wichtige Zielgruppen, vor allem die Zugehörigkeit zur übergeordneten Einrichtung, bei kommunalen Bibliotheken also zu Stadtverwaltung. Spezifische Ausprägungen könnten Bezug nehmen auf wissenschaftlich qualifiziertes Personal, auf Hausgebundene als Zielgruppe usw.

## **5.2 Zielgruppen**

Das Leitbild richtet sich an die Öffentlichkeit, an den Unterhaltsträger und die Benutzer, aber auch an die Mitarbeiter. Der Öffentlichkeit und den potentiellen Benutzern verdeutlicht das Leitbild, was man in der Bibliothek erwarten kann. Uninteressant

---

<sup>21</sup> Belzer (1998), Volker: Leitbilder. In: Sinn in Organisationen (1998)? Hrsg. v. Belzer, Volker. 2. Aufl. Mering: Hampp, S. 13-54.

<sup>22</sup> Setting Objectives for Public Library Services (1991). London: HSMO (Library Information Series. Office of Arts and Libraries. No. 19).

<sup>23</sup> Attenhofer (1990), Max W.: Führen mit Leitbild, Grundsätzen und Strategien. In: Management Zeitschrift 59, H. 5, S. 27-31.

Uninteressant sind die in den Selbstdarstellungen deutscher Öffentlicher Bibliotheken so häufigen Aussagen wie:

*Buchbestand ca. 21.000 Bände (Romane, Sach- und Kinderbücher); dazu kommen ca. 1.000 Audiocassetten, 650 CD's, 760 Videofilme, Zeitschriften, Sprachkurse und Spiele.*

Besser ist zu sagen:

*Mehr als 290'000 unerhörte Möglichkeiten für Kinder, Jugendliche und Erwachsene<sup>24</sup>.*

Dem Unterhaltsträger soll das Leitbild deutlich machen, warum er Geld in die Einrichtung stecken soll und was er in qualitativer Hinsicht von der Bibliothek erwarten kann. Im Idealfall kann der Geldgeber erkennen, welchen Beitrag die Bibliothek zur Verwirklichung seiner Strategie leistet. Die Aussage, daß 21.000 Bände vorhanden sind, motiviert dazu nicht. Besser geeignet sind Angaben darüber, daß die Bibliothek Leseförderung und Ausbildung bzw. Studium, Forschung und Lehre unterstützt und stets aktuelle Angebote hat. Die Mitarbeiter artikulieren im Leitbild, mit welcher Haltung sie die Dienstleistungen erbringen.

### **5.3 Funktion**

Entsprechend kann man als Funktionen eines Leitbildes nennen:

- ◆ Funktionen für die Organisation insgesamt, nämlich:
  - Orientierungsfunktion (Setzung allgemeiner Organisationsziele),
  - Kohäsionsfunktion (Festigung des Zusammenhalts der Organisationsuntergliederungen oder -teile),
  - Koordinationsfunktion (Abstimmung von dezentral oder in zeitlicher Folge getroffener Entscheidungen auf die Organisationsziele),
  - Instrument zur Prioritätensetzung (Ausrichtung auf die mit den Organisationszielen genannten Schwerpunkte),
  - Instrument zur Verfahrensvereinfachung (Ausrichtung der Vielzahl von Entscheidungen an klaren Grundsätzen statt ständig neuer Grundsatzdebatten),
  - Stabilisierungsfunktion angesichts dynamischer Umfeldveränderungen,
- ◆ Funktionen des Leitbildes für die Organisationsmitarbeiter:
  - Identifikationsfunktion,
  - Motivationsfunktion,
  - Orientierungsfunktion (Propagierung handlungsleitender Werte und Einstellungen),
  - organisationskulturelle Transformationsfunktion (Entwicklung der Organisationskultur als partizipativer Prozeß),

---

<sup>24</sup> So die Allgemeinen Bibliotheken der GGG Basel über ihr Medienangebot, <http://www.unibas.ch/abg/>

◆ Funktionen für die Umwelt:

- Informationsfunktion,
- Legitimationsfunktion.

Damit kommt dem Leitbild – genauer gesagt: seiner angemessenen Umsetzung – die Bedeutung eines strategischen Erfolgsfaktors<sup>25</sup> zu, denn (jedenfalls im Interaktionsansatz der Public-Relations-Theorie) hängt der Erfolg einer Organisation davon ab, ob sie sich mit internen und externen Interessengruppen aktiv im Sinn einer Interaktion auseinandersetzt. Das Gegenteil von aktiver Interaktion wären aus der jüngsten Geschichte bekannte Maßnahmen wie Bspitzelung, Konspiration, Abwehr, Isolierung.

#### **5.4 Präsentation**

Ein Leitbild umfaßt etwa eine halbe Seite Text. Über die Reihenfolge, in der die genannten Aspekte in der Schriftfassung des Leitbildes abgehandelt werden, gibt es unterschiedliche Empfehlungen.<sup>26</sup>

Leitbilder können nüchtern oder journalistisch geschrieben sein; auch ihr Stil (trocken, humorvoll, rasant, solide, rational, emotional ...) soll das Selbstverständnis der Organisation ausdrücken. Entsprechend ist die Frage zu entscheiden, ob das Leitbild nur aus einem Text bestehen oder mit Bildern, Cartoons, graphischen Elementen verziert sein soll. Manche Leitbilder sind neutral, manche in Wir-Form abgefaßt.

#### **5.5 Anforderungen an ein Leitbild**

Delikat ist die Frage, ob das Leitbild Wirklichkeit beschreibt oder zu Verwirklichendes vorführt. Man kann sagen: Das Leitbild leitet die Mitarbeiter/innen zum richtigen Handeln und bildet das gewünschte Image. Das kommt aber nicht daher, daß schöne Worte auf dem Papier stehen, sondern dieses Leiten und Bilden ist eine tägliche Herausforderung für alle im Betrieb, besonders natürlich für die Leitung<sup>27</sup>.

Ein Leitbild soll ein paar Jahre tragen können. Jährliche Zielkataloge oder Arbeitsprogramme, Fünfjahreskonzeptionen sind teils aus dem Leitbild abzuleiten, wenn das Leitbild größere Umgestaltungen erfordert, teils sind solche Zielvereinbarungen – wenn sie beispielsweise passenderweise für das Jahr 2000 die Umstellung der O-PACs auf voice driven (Kataloge, mit denen man reden kann) vorsehen, und das wäre ja das Mindeste, was man von einem Lesesalon, der sich futuristisch nennt, erwarten kann – nicht aus dem Leitbild ableitbar, müssen aber mit ihm kompatibel sein.

---

<sup>25</sup> Haedrich (1992), Günther: Public Relations im System des strategischen Managements. In: Ist Public Relations eine Wissenschaft (1992)? Avenarius, Horst; Armbrecht, Wolfgang (Hrsg.) Opladen: Westdt. Verl., S. 257-278. - Internationales Netzwerk öffentlicher Bibliotheken (1997). Bd 5. Gütersloh: Verl. Bertelsmann Stiftung, S. 107-130.

<sup>26</sup> Kippes (1993), Stephan: Der Leitbilderstellungsprozeß. In: Zeitschrift für Führung und Organisation 62, S. 184-188.

<sup>27</sup> Nagelsmeier-Linke (1997), Marlene: Zielorientierte Führung als Mittel der Mitarbeiterentwicklung und -förderung. In: ZfBB, Sonderh. 66, S. 81-92.

Weil das Leitbild spezifisch für die individuelle Bibliothek ist, brauchen ein Bibliothekssystem insgesamt, die Hauptstelle, jede einzelne Zweigstelle jeweils ein eigenes Leitbild. Man kann sich natürlich durchgängige Aussagen und stets dieselbe Struktur vorstellen. Der Inhalt des Leitbilds kann nicht von außen vorgegeben, sondern nur mit dem Team der Einrichtung erarbeitet werden (vgl. Kapitel 5.7). Aber die Leitung des Bibliothekssystems kann Vorgaben über die Struktur und das in Frage kommende Repertoire an Inhaltselementen machen. Dahinter steckt die Idee, daß keine Zweigstelle tun darf, was nirgendwo im Bibliothekssystem vorgesehen ist. Natürlich ist es klug, beim Prozeß der Leitbilderstellung (vgl. Kapitel 5.7) in einem ersten Durchlauf wenig Vorgaben zu machen und Ideen zu sammeln, die dann strukturiert und gefiltert in einen zweiten Durchlauf gegeben werden.

Leitbilder müssen folgende Anforderungen erfüllen:

- Allgemeingültigkeit für die Organisation, keine Einzel- oder Sonderaspekte,
- Organisationsgebundenheit statt organisationsübergreifender Allgemeingültigkeit,
- Konzentration auf Wesentliches, keine Details,
- Langfristigkeit,
- Vollständigkeit hinsichtlich der Ziele wie auch der Wege,
- Wahrhaftigkeit,
- Realisierbarkeit,
- Widerspruchsfreiheit,
- Einfachheit und Verständlichkeit,
- Anschaulichkeit, Klarheit, Bildhaftigkeit.

## **5.6 *Motive für die Aufstellung von Leitbildern***

### **5.6.1 Allgemeiner Hintergrund**

Als allgemeiner Hintergrund für die Neigung zur Leitbildentwicklung werden vor allem die folgenden Faktoren genannt:

- Kundenorientierung wird zur maßgeblichen Strategie im Wettbewerb. Unternehmen, die weiterhin produktions- oder technikorientiert arbeiten oder, wie in besonderem Maß der öffentliche Dienst, die Belange der Mitarbeiter beispielsweise bei der Wahl der Öffnungszeiten über die der Kunden stellen, verlieren an Boden.
- Die hoheitlichen Funktionen des öffentlichen Dienstes (Vollzug von Vorschriften, Loyalität) reichen weder gegenüber den Mitarbeitern noch gegenüber den Bürgern aus, die Verausgabung von Steuermitteln zu legitimieren, die Mitarbeiter zu motivieren und die Bürger zufriedenzustellen. Der öffentliche Dienst entdeckt Dienstleistungsfunktionen. Im Vergleich zu vielen anderen öffentlichen Einrichtungen sind Bibliotheken hier allerdings sehr weit vorangeschritten.
- Der Anteil von standardisierten Produkten und Dienstleistungen geht zurück bzw. dieser Bereich wird durch Import aus Billiglohnländern abgedeckt. Individuelle bzw. kundenindividuell modifizierte Produkte und Dienstleistungen gewinnen an Bedeutung.
- Die Dynamik des Wettbewerbs und des technisch-organisatorischen Wandels erfordert rasche Anpassungsfähigkeiten, schnelle Reaktionen und ständige Innovationen.

- Wachstum der Unternehmen und Unternehmenszusammenschlüsse erfordern neue Instrumente der Schaffung von Organisationskohäsion (Lean Management, virtuelle Unternehmen, fraktale Fabriken, humanzentrierte Produktionssysteme).
- Bei öffentlichen ebenso wie bei Unternehmensplanungen sind an die Stelle umfassender und perfektionistischer, stark quantitativ ausgerichteter Ansätze solche Ansätze getreten, die mehr auf qualitativ formulierte Perspektiven und Szenarios setzen<sup>28</sup>. Dahinter steht teils die Erkenntnis, daß nicht alles, was man sich vorgenommen hat, finanzierbar erscheint, teils aber auch die Erfahrung, daß trotz erreichter Ausbauziele die gewünschten Resultate wie Lebensqualität und Akzeptanz seitens der Bürgerinnen und Bürger nicht immer herbeigeführt werden konnten<sup>29</sup>, daß quantitative Methoden eine konservative Implikation haben, nämlich Vergangenheitsdaten mehr oder minder modifiziert extrapolieren.

Augenscheinlich unterliegen auch Bibliotheken solchen Tendenzen; erwähnt seien als Stichworte nur:

- Bibliotheksmarketing<sup>30</sup> als Verfahren zur Ausrichtung der Dienstleistungen und Arbeitsweisen auf die durchaus divergierenden Ansprüche der Zielgruppen, zu denen bei Öffentlichen Bibliotheken
  - außer den realen Benutzern
  - auch die potentiellen Benutzer
  - und die formalen Benutzergruppen, beispielsweise Schulen oder Kindereinrichtungen,
  - ferner die Bürger bzw. Wähler,
  - die Steuerzahler,
  - ihre gewählten Vertreter in den Gremien des Unterhaltsträgers,
  - die politische Führung des Unterhaltsträgers,
  - die Partner in der Kommunalverwaltung
  - und die Mitarbeiter gehören,
- Betriebsvergleich<sup>31</sup> als Verfahren Leistungsmessung, also der Feststellung der eigenen Leistungs- und Betriebskennziffern (Entleihungen pro Einwohner und pro Mitarbeiter, Bestandsumschlag, Ausleihanteile einzelner Bestandteile im Verhältnis zu ihren Bestandsanteilen, Krankheitsquoten des Personals, Öffnungszeiten im Verhältnis zu den Öffnungszeiten des Einzelhandels derselben Stadt u.v.a.m.) im Vergleich zu anderen Betrieben,

---

<sup>28</sup> Bretschneider (1997), Michael: Probleme der Städte aus Sicht der Stadtentwicklungsplanung. In: Der Städtetag 50, 1, S. 3-7. - Attenhofer (1990), Max W.: Führen mit Leitbild, Grundsätzen und Strategien. In: Management Zeitschrift 59, H. 5, S. 27-31.

<sup>29</sup> Heinz (1994), Werner: Stadtentwicklungsplanung. In: Handbuch Kommunale Politik (1994). Stuttgart: Raabe II/A 3.1.

<sup>30</sup> Umlauf (1997i), Konrad: Bibliotheksmarketing. Berlin: Institut für Bibliothekswissenschaft der Humboldt-Universität zu Berlin (Berliner Handreichungen zur Bibliothekswissenschaft und Bibliotheksbildung. 34) = <http://www.ib.hu-berlin.de/~kumlau/handreichungen/h34/>.

<sup>31</sup> Betriebsvergleich an Öffentlichen Bibliotheken; Band 1-2 (1997). Hrsg. von Marga Pöhl und Bettina Windau. Gütersloh: Verl. Bertelsmann Stiftung. - Leistungsmessung in wissenschaftlichen Bibliotheken (1998). Internationale Richtlinien. Hrsg.: IFLA Section of University Libraries & other General Research Libraries; Poll, Roswitha u.a. München: Saur.



- Controlling<sup>32</sup> als zwar noch stark auf quantitative Fragestellungen, aber auch schon deutlich auf Zielfindung und -durchsetzung ausgerichtete Methoden zur Steuerung des Betriebes anhand von strategischen, operativen und taktischen Zielvorgaben,
- Einführung der Kostenrechnung<sup>33</sup> meistens im Zusammenhang mit Betriebsvergleich, Controlling, Neuem Steuerungsmodell und Budgetierung,
- Neues Steuerungsmodell<sup>34</sup> als Führungsphilosophie der öffentlichen Verwaltung, die an die Stelle der aus der frühen Neuzeit stammenden Steuerung der Verwaltung durch Zuweisung und Zweckbindung der Mittel seitens der Bürgervertretung die Steuerung durch inhaltlich definierte Zielvorgaben (qualitativ und quantitativ definierte Produkte<sup>35</sup>) setzt, die mit pauschal zugewiesenen Mitteln korrespondieren, über deren Verwendung auf dem Weg zur Zielerreichung im einzelnen die Verwaltung in eigener Verantwortung entscheidet,
- Budgetierung<sup>36</sup> (dezentrale Ressourcenverantwortung) als haushaltsrechtliches Verfahren zur Umsetzung des Neuen Steuerungsmodells auf der Ebene des Haushalts- bzw. Wirtschaftsplanes, bei dem an die Stelle detaillierter, nach Zweck, Höhe und Zeitraum gebundener Ausgaben- bzw. Einnahmenpositionen (Haushaltsstellen bzw. -titel) global zugewiesene Ressourcen einerseits, Leistungsvereinbarungen andererseits und die Kompetenz der Ressourcendisposition auf der Organisationsebene der Leistungserstellung tritt,
- fraktale Bibliothek<sup>37</sup> als Organisationsmodell, bei dem an die Stelle von großbetriebmäßiger Abteilungsgliederung kleinere, eigenverantwortliche Teams treten<sup>38</sup>,

<sup>32</sup> Kommunales Management in der Praxis: Controlling und Berichtswesen (1996). Bertelsmann Stiftung, Saarländisches Ministerium des Innern (Hrsg.). Gütersloh: Verl. Bertelsmann Stiftung (Modern & bürgernah - Saarländische Kommunen im Wettbewerb). - Controlling für Öffentliche Bibliotheken (1994). Wegweiser zu einer effizienten Steuerung. Kommission des Deutschen Bibliotheksinstituts für Organisation und Betrieb, Expertengruppe Controlling in Öffentlichen Bibliotheken. Berlin: Dt. Bibliotheksinstitut (Arbeitshilfen).

<sup>33</sup> Wege zu einer bibliotheksgerechten Kosten- und Leistungsrechnung. Red.: Pauleweit, Karin. Berlin: Dt. Bibliotheksinstitut (Dbi-Materialien. 167). - Internationales Netzwerk öffentlicher Bibliotheken (1997). Bd 4. Gütersloh: Verl. Bertelsmann Stiftung.

<sup>34</sup> Das Neue Steuerungsmodell (1993). Begründung, Konturen, Umsetzung. Köln: Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (KGSt-Bericht. 5/1993). - Brauchen die Kommunen neue Steuerungsmodelle (1992)? zur Handlungsfähigkeit der kommunalen Selbstverwaltung am Ende d. 20. Jhds. Referate und Diskussionsbeiträge des Kongresses der Stadt Beckum in Zsarb. mit d. Landeszentrale für Polit. Bildung Nordrhein-Westfalen u. d. Inst. für Politikwiss. d. Westfäl. Wilhelms-Univ. Münster. Peter Ebell, Dieter Fischer, Rainer Frey (Hrsg.). Düsseldorf: Landeszentrale für Polit. Bildung (Beckumer Hochschultage. 1992).

<sup>35</sup> Internationales Netzwerk öffentlicher Bibliotheken (1997). Bd 3. Gütersloh: Verl. Bertelsmann Stiftung, S. 28-68.

<sup>36</sup> Budgetierung (1993). ein neues Verfahren der Steuerung kommunaler Haushalte. Köln: Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung 1993. (KGSt-Bericht. 6/1993).

<sup>37</sup> Ceynowa (1994), Klaus: Von der Dreigeteilten zur Fraktalen Bibliothek. Benutzerorientierte Bibliotheksarbeit im Wandel, das Beispiel der Stadtbibliothek Paderborn. Würzburg: Königshausen & Neumann.

<sup>38</sup> Warnecke (1993), Hans-Jürgen: Revolution der Unternehmenskultur. Das fraktale Unternehmen. 2. Aufl. Berlin: Springer.



- Wahl von bisher nicht üblichen Rechtsformen wie Eigenbetrieb, GmbH<sup>39</sup> und damit verbunden eine vermehrte Handlungskompetenz der Bibliotheken und eine reduzierte Eingriffsmöglichkeit der Gemeindevertretung,
- Qualitätsmanagement<sup>40</sup> als Verfahren zur Definition und Umsetzung von dienstleistungs-, prozeß- und mitarbeiterorientierten Qualitätsstandards<sup>41</sup> mittels Qualitätshandbücher, Qualitätszirkel u.a.m.,
- Knowledge-Management (Wissensorganisation<sup>42</sup>) als prozeßorientierte Methodiken der Gewinnung, Strukturierung und Aufbereitung von Wissen als Produktionsfaktor.

Die immer wieder zitierte Aussage, daß heute 75 % der Unternehmen ein Leitbild hätten<sup>43</sup>, ist zweifelhaft, gilt wohl nur für große, vielleicht noch für mittelständische Unternehmen. Die Masse der Unternehmen sind inhabergeführte Handwerks- und Handelsbetriebe mit unter 10 Mitarbeitern, und diese haben in aller Regel kein Leitbild, jedenfalls kein schriftliches Leitbild, bestensfalls ein Leitbild kraft Persönlichkeit des Inhabers.

Das ist in Bibliotheken ähnlich. Mit Leitbilderstellung beschäftigen sich gegenwärtig vor allem große Bibliotheken. Einige große Bibliotheken – als erste wohl die UB Konstanz<sup>44</sup> und die Stadtbibliothek Bremen<sup>45</sup> – haben 1997 bereits Leitbilder formuliert, ferner u.a. die Stadtbibliotheken Reutlingen, Stuttgart, Ludwigsburg und die Lippische Landesbibliothek Detmold. In kleineren Bibliotheken scheint gegenwärtig weder der Druck von innen (nachlassende Organisationskohärenz) noch von außen (Legitimationsdruck) so stark zu sein, daß die Mitarbeiter/innen den Drang zur Leitbilderstellung verspüren, oder ihnen ist die Methodik nicht ausreichend bekannt. In kleinen Öffentlichen und Spezialbibliotheken liegt oft ein unausgesprochenes Leitbild vor, daß durch die Persönlichkeit des/der Bibliotheksleiters/in verkörpert wird.

Insgesamt steht die Erarbeitung von Bibliotheksleitbildern in Deutschland noch am Anfang, während in amerikanischen und kanadischen Bibliotheken Leitbilder verbreitet sind. Zwei Beispiele:

<sup>39</sup> Beger (1995), Gabriele: Rechts- und Betriebsformen für öffentliche Bibliotheken. Berlin: Dt. Bibliotheksinstitut (Arbeitshilfen). – Meyer (1996), Bernd; Tiedtke, Markus; Meissner, Regin: Neue Rechtsformen für Kultureinrichtungen. Köln: Dt. Städtetag (DST-Beiträge zur Bildungs- und Kulturpolitik, Reihe C. 22), Abschnitt c).

<sup>40</sup> Bibliotheken auf dem Prüfstand (1996). Beiträge zum Qualitätsmanagement in Bibliotheken [Red.: Karin Pauleweit]. Berlin: Dt. Bibliotheksinst. (Dbi-Materialien. 150). – Internationales Netzwerk öffentlicher Bibliotheken (1997). Bd 2. Gütersloh: Verl. Bertelsmann Stiftung, S. 45-89.

<sup>41</sup> Saint Clair (1997), Guy: Total Quality Management in Information Services. München: Bowker-Saur (Information Services Management Series).

<sup>42</sup> Schmitz (1996), Christof: Wissen gewinnt. Knowledge-Flow-Management. Düsseldorf: Metropolitan-Verl.

<sup>43</sup> Wewer (1998), Göttrik: Zur Diskussion gestellt, ein Leitbild für einen modernen öffentlichen Sektor in Schleswig-Holstein. In: Sinn in Organisationen (1998)? Oder: Warum haben moderne Organisationen Leitbilder? Hrsg. v. Belzer, Volker. 2. Aufl. Mering: Hampp, S. 123-132, hier S. 125.

<sup>44</sup> Franken (1996), Klaus: Ein Leitwort zum Leitbild. Leitbild der UB Konstanz. In In: Bibliothek aktuell - Heft 67 (1. April 1996), S. 29-30 = <http://www.uni-konstanz.de/ZE/Bib/ba/ba6706.htm>. Das Leitbild selbst steht unter <http://www.uni-konstanz.de/ZE/Bib/ba/ba6712.htm>.

<sup>45</sup> Leitbild (1997). Bremen: Stadtbibliothek. 1 Blatt.

**Westerville Public Library, Ohio, USA:**

<http://www.wpl.lib.oh.us:80/library/services/adult/collect.html>

**Coquitlam Public Library, British Columbia, Canada:**

[http://library.coquitlam.bc.ca/about.htm#service.](http://library.coquitlam.bc.ca/about.htm#service)

## 5.6.2 Interne Anlässe

Interne Anlässe sind meistens Führungsprobleme bis hin zu einer umfassenden Organisationsentwicklung<sup>46</sup>. Die Einführung moderner, partizipativer Führungsstile fordert mitunter deutliche

### Schaubild 7: Anekdote zur Leitbildgenese als Organisationsentwicklung

Während meiner bibliothekarischen Ausbildung leistete ich ein längeres Praktikum in einer großen Bibliothek ab. Ich kam in die Erwerbsabteilung, sortierte Bestellzettel und fand dort freundliche Aufnahme. Ich wollte auch andere Bereiche des großen Betriebes kennenlernen und suchte in den Pausen Kontakt zu den Lektoratsabteilungen. Das war nicht einfach, denn ich spürte, daß die Erwerbs- und Katalogisierungsabteilung einerseits und die Lektoratsabteilungen andererseits verfeindet waren. In den Lektoratsabteilungen hielt man die Kollegen in Erwerbung und Katalogisierung für Buchhalter, während diese die Mitarbeiter in den Lektoraten für Wirrköpfe und Spinner ansahen, die sich einen Spaß daraus machten, die Erwerber mit der Beschaffung apokrypher grauer Literatur von nicht ermittelbaren Adressen zu ärgern.

Überraschenderweise kam es jedoch immer wieder zu Allianzen zwischen einem Teil der Lektoratsleute und einem Teil der Erwerber und Katalogisierer. Ich bemerkte, daß ihre Feindschaften durch weitere, und zwar quer dazu laufende Risse überlagert wurden. Dieser Graben verlief entlang der Linie Loyalität oder Opposition gegenüber der Direktion. Für die meisten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gehörte es zum guten Ton, gegen die Direktion zu sein – unabhängig vom jeweiligen Inhalt oder Anlaß. Einig war man sich allerdings in einem Punkt, was die praktische Arbeit anging: bedingungslos hochwertige Dienstleistungen im Auskunftsdienst. Niemand kam auf Idee, dies als die gemeinsame Plattform des Kollegiums allen Betriebsangehörigen ins Bewußtsein zu heben. Es war üblich, mehr oder minder offen gegenüber den Benutzern Klage darüber zu führen, wie mies diese Bibliothek sei.

Eine scharf opponierende Gruppe innerhalb des Hauses trat mit einem Gegenvorschlag gegen die Planungen der Direktion zur Errichtung eines Erweiterungsbaues auf. Bei Lichte besehen steckten in diesem Alternativentwurf – ein solcher Begriff hatte damals eine heute nicht mehr nachvollziehbare euphemistische Konnotation – tatsächlich gute Ideen.

Vielleicht aus Einsicht, vielleicht aus Verzweiflung oder als raffinierter Schachzug griff die Direktion plötzlich und unerwartet diesen Entwurf auf. Nach kurzer Zeit der Verwirrung trat eines der innerbetrieblichen Oppositionszentren erneut auf den Plan und polemisierte gegen die Planungen... Bei einer Betriebsversammlung forderte ein Kollege, der den verschiedenen Fraktionen nicht eindeutig zuzuordnen war, „mehr Demokratie“. Der Direktor antwortete trocken: „Was heißt hier Demokratie – wir sind eine Behörde.“

Diese Bibliothek – die man heute nicht wiedererkennen würde, obwohl der Anbau immer noch nicht steht und wahrscheinlich nie gebaut wird – hatte damals ebensowenig wie alle anderen Bibliotheken ein Leitbild. Wenn sie das, was sie tatsächlich trieben, in ein Leitbild geschrieben hätten, wie hätte es wohl gelaute? Jedenfalls habe ich dort sowohl fachlich als auch sozial viel gelernt.

Verhaltensänderungen sowohl von den Vorgesetzten wie auch von den Mitarbeitern; das Leitbild soll dafür Muster bereitstellen. Im Prozeß der Organisationsentwicklung soll nicht selten einerseits die Selbstständigkeit und die Entscheidungskompetenz von Mitarbeitern und Organisationsteilen, z.B. Filialbetrieben, erhöht werden, andererseits soll der damit verbundenen Tendenz zur Auseinanderentwicklung entgegengewirkt werden. In anderen Fällen zielt die Organisationsentwicklung auf die Überprüfung und Neudefinition der Arbeitsweisen und Dienstleistungen.

Die subjektive Anekdote<sup>47</sup> in Schaubild 7 schildert einen Zustand massiven Erfordernisses einer Leitbildgenese als Organisationsentwicklung.

## 5.6.3 Externe Anlässe

Externe Anlässe können sein:

- Maßnahmen zur Imageverbesserung, ev. im Zusammenhang einer grundlegenden Überarbeitung der Öffentlichkeitsarbeit. Das Leitbild soll dann das neue Image propagieren.
- tiefgreifende Veränderungen des wirtschaftlichen, organisatorischen, technischen, sozialen und politischen Umfelds. Das Leitbild soll dann die eigene Position definieren, sei es die alte Position bestärken, sei es, eine neue Position vor Augen führen.

<sup>46</sup> Gestman (1994), Michael: Corporate Mind Management. In: Zeitschrift für Führung und Organisation 63, S. 68-69. – Internationales Netzwerk öffentlicher Bibliotheken (1997). Bd 1. Gütersloh: Verl. Bertelsmann Stiftung.

<sup>47</sup> Ähnlichkeiten mit noch lebenden Personen sind ungewollt und rein zufällig.

## 5.7 Leitbildgenese

### 5.7.1 Entwicklung von Leitbildern

Wenn das Leitbild die in Kapitel 5.3 genannten Funktionen ausüben und nicht nur wie nur allzu viele Sonntagsreden Lippenbekenntnis bleiben soll, dann kann es nicht einfach verkündet werden. Vielmehr muß es aus einem innerbetrieblichen Selbstverständigungsprozeß<sup>48</sup> hervorgehen. Diese Kommunikation ist die eigentliche Genese des Leitbildes. Bei dem in Schaubild 7 geschilderten zerstrittenen Kollegium hätte man mit Maßnahmen wie einem externen Moderator, mit zahlreichen Unterredungen im größeren und kleineren Kreis und wohl auch mit Umsetzungen und Änderungskündigungen einen solchen vorwärtsorientierten Kommunikationsprozeß in Gang bringen müssen. Die Deklaration eines Leitbildes ohne derartige Maßnahmen wäre dort Zeitvergeudung gewesen.

Die Erstellung<sup>49</sup> eines Leitbildes kann top-down oder bottom-up erfolgen. Beim Top-down-Verfahren verkündet die Organisationsleitung das Leitbild den Mitarbeitern. Beim Bottom-up-Verfahren initiiert man einen umfassenden Kommunikationsprozeß unter allen Organisationsmitgliedern über alle Fragen, auf die das Leitbild eine Antwort geben soll, und dieses soll sich allmählich als herbeidiskutierter Konsens der Kommunikation herauskondensieren. In der Praxis geht man meistens Mittelwege; die hierbei eingesetzten Instrumente können sein:

- verschiedenste Befragungstechniken<sup>50</sup> wie vollstandisierter Kunden- oder Mitarbeitermonitor, teil- oder nichtstandisierte Kleingruppengespräche mit Kunden und Mitarbeitern, Einzelinterviews,
- Analyseverfahren, wie sie auch aus dem Marketing bekannt sind<sup>51</sup>, z.B. Stärken-Schwächen-Analyse, Gemeinwesenanalyse, Konkurrenzanalyse, Marktsegmentierung, Portfolioanalyse, Produkt-Märkte-Matrix,
- kommunikative Managementtechniken<sup>52</sup>,
- Geschäftsfeldplanungsverfahren<sup>53</sup>,
- Prognoseverfahren<sup>54</sup>, z.B. Delphi-, Szenariotechniken, Methode 66,
- Moderationstechniken<sup>55</sup>,
- Kreativitätstechniken<sup>56</sup>.

<sup>48</sup> Pawlowsky-Flodell (1992), Charlotta: Organisationskommunikation und internes Marketing. In: Die effektive Bibliothek (1992). Band 1. Berlin: Deutsches Bibliotheksinstitut (Dbi-Materialien 119), S. 7-24.

<sup>49</sup> Kippes (1993), Stephan: Der Leitbilderstellungsprozeß. In: Zeitschrift für Führung und Organisation 62, S. 184-188.

<sup>50</sup> Kromrey (1980), Helmut: Empirische Sozialforschung. Opladen: Leske + Budrich (Uni-Taschenbücher. 1040).

<sup>51</sup> Umlauf (1997i), Konrad: Bibliotheksmarketing. Berlin: Institut für Bibliothekswissenschaft der Humboldt-Universität zu Berlin (Berliner Handreichungen zur Bibliothekswissenschaft und Bibliotheksbildung. 34) = <http://www.ib.hu-berlin.de/~kumlau/handreichungen/h34/>.

<sup>52</sup> Hentze (1990), Henner; Müller, Klaus-Dieter; Schlicksupp, Helmut: Praxis der Managementtechniken. München: Hanser (Studienbücher der Wirtschaft).

<sup>53</sup> Krause (1984), Hans-Ulrich: Gewinnung, Verarbeitung und Aufbereitung von Informationen für die Geschäftsfeldplanung. Auf der Grundlage der morphologischen und der Relevanzbaum-Methode. Gießen: Ferber

<sup>54</sup> Controlling im kommunalen Bereich (1990). Günther E. Braun, Karlheinz Bozem (Hrsg.). München: Bonn aktuell, Einleitung.

<sup>55</sup> Klebert (1987), Karin; Schrader, Einhard; Straub, Walter G.: KurzModeration. Hamburg: Windmühle, Verl. u. Vertrieb von Medien.

### 5.7.2 Ein pragmatisches Verfahren

Ein pragmatisches und in der Praxis bewährtes Verfahren umfaßt folgende Schritte<sup>57</sup>. Die Schritte bei innerbetrieblichem Vorgehen sind in Schaubild 8 wiedergegeben. Die Maßnahmen, die dort in Klammern stehen, kann man nach Auffassung einiger Nestoren der Leitbildphilosophie überspringen. Schaubild 9 hält die Unterschiede zum Vorgehen unter Beteiligung der Gemeindevertretung fest.

#### **Schaubild 8: Leitbildentwicklung als innerbetrieblicher Prozeß**

1. Problem taucht auf
2. Leitung: Entscheidung über Ausarbeitung eines Leitbildes; Festlegung folgender Aspekte:
  - Ziele des Projekts
  - Projektorganisation: Kompetenzen, Beteiligung, Projektgruppe, ggf. Hinzuziehung eines Moderators
  - Projektablauf
  - externe Beratung hinzuziehen?
  - Finanzierung
3. Projektgruppe: Analysen, Lagebeurteilung, Skizzen erstellen [Materialien]
4. (Information eines weiteren Kreises Beteiligter durch die erarbeiteten Materialien)
5. (Äußerungen der weiteren Beteiligten schriftlich oder Diskussionsveranstaltung)
6. Leitung und Projektgruppe: (Auswertung von Punkt 5), Vorlage eines Entwurfes
7. (Information eines weiteren Kreises Beteiligter, in kleineren Bibliotheken aller Mitarbeiter)
8. (Äußerungen der weiteren Beteiligten schriftlich oder Diskussionsveranstaltung)
9. Leitung und Projektgruppe: (Auswertung von Punkt 8), Vorlage des Leitbildes
10. Leitung: Entscheidung über Inkraftsetzung
11. Leitung und Mitarbeiter: Umsetzung, Konkretisierung
12. Fortbildungsmaßnahmen
13. Ausarbeitung von Konzepten und Aktionsplänen
14. Formulierung von Zielen und Jahreszielen

Dauer: Ca. 1 Jahr

#### **Schaubild 9: Leitbildentwicklung unter Beteiligung der Gemeindevertretung**

##### **Schritte wie in Schaubild 8, aber:**

- Entscheidung über Ausarbeitung und Inkraftsetzung liegt bei der Gemeindevertretung, nicht bei der Leitung der Bibliothek
- Anfangs Entscheidung, ob Leitbild für die Bibliothek oder für den Kulturbereich (und darin die Bibliothek) oder für die Kommune insgesamt entwickelt werden soll
- Kreis der Beteiligten: Bibliothek und Mitarbeiter in der Bibliothek, Kulturverwaltung, sachkundige Bürger, Gemeindevertreter
- Erforderlichenfalls werden die Schritte 4/5 bzw. 7/8 abgestuft wiederholt unter Einbeziehung jeweils größer werdender Kreise Beteiligter

Dauer mindestens 1 Jahr

<sup>56</sup> Umlauf (1998i), Konrad: Problemerkennung und Kreativitätstechniken. Instrumente zur Optimierung der Arbeitsabläufe in Öffentlichen Bibliotheken. Berlin: Institut für Bibliothekswissenschaft der Humboldt-Universität zu Berlin (Berliner Handreichungen zur Bibliothekswissenschaft und Bibliotheksbildung. 50: Materialien zur Fortbildung. 4) = <http://www.ib.hu-berlin.de/~kumlau/handreichungen/h50/>.

<sup>57</sup> Zeit für ein Leitbild. Hrsg.: Deutscher Caritasverband. Freiburg: Lambertus. - Baldas (1996), Eugen; Stumpf, Irmgard: Leitbild-Prozesse vor Ort. Grundfragen. Beispiele. Materialien. Hrsg.: Deutscher Caritasverband e.V., Freiburg im Breisgau. Freiburg: Lambertus (DCV Material. 19).

In einigen Bibliotheken wurden die angegebenen Schritte zur Entwicklung eines Leitbildes nicht strikt wie im Schaubild angegeben durchlaufen. Mitunter gab es konzeptionelle Vorarbeiten, die wegen unklarer oder kontroverser Ziele steckengeblieben waren, und von einer neuen Leitung aufgegriffen und auf den Punkt gebracht wurden.

### **5.8 Umsetzung des Leitbildes**

Nachdem das Leitbild aufgestellt ist, kommt es maßgeblich auf die Kommunikation des Leitbildes an. Mitarbeiter und Umwelt sollen über das Leitbild in Kenntnis gesetzt werden, und mehr noch, sie sollen das Leitbild akzeptieren und danach handeln.

- Die Vorgesetzten sollen das Leitbild den Mitarbeitern vorleben,
- die Mitarbeiter sollen das Leitbild umsetzen,
- die Kunden und Partner sollen vom Leitbild begeistert und aktiviert werden, also beispielsweise mehr als vorher kaufen oder jedenfalls treue Kunden bleiben.

In der Fachliteratur gilt die Umsetzung eines Leitbildes allgemein als Schwachpunkt<sup>58</sup>. Als zentrale Instrumente zur Umsetzung des Leitbildes kann man Instrumente der innerbetrieblichen Kommunikation, des internen Marketing und der externen Öffentlichkeitsarbeit nennen.

- Die innerbetriebliche Kommunikation<sup>59</sup> betrifft den Austausch der Mitarbeiter untereinander sowie die Kommunikation zwischen Mitarbeitern und Führung einschließlich der informellen Kommunikation in der Kaffeepause und beim Kollegenschwatz. Instrumente sind vor allem Gremien, persönliche Gespräche, Besprechungen, Arbeitsgruppen, interne Infobriefe, z.B. Berichte oder Richtlinien, Pressespiegel, Führungsstil<sup>60</sup>, interne Papiere, Mitarbeiterzeitschrift, gesellschaftliche Veranstaltungen. Entscheidend ist, daß die Mitarbeiter das Leitbild nicht als Oktroy erleben, sondern als gelebte Werte.
- Das interne Marketing<sup>61</sup> umfaßt die Gestaltung der Beziehungen der Bibliothek zu ihrem Unterhaltsträger. Der Unterhaltsträger muß davon überzeugt werden, weshalb die Bibliothek den nicht unbeträchtlichen Zuschuß braucht. Dies ist insbesondere für Öffentliche Bibliotheken bedeutsam, weil bei diesen die Entscheidungsträger (also die Gemeinderäte und die Verwaltungsspitze) und die Bibliotheksbenutzer fast völlig disjunkte Gruppen sind, während bei Spezialbibliotheken in Unternehmen und bei Universitätsbibliotheken Benutzer und Entscheidungsträger (z.B. die Professoren in den Hochschulgremien, die über die Aufteilung des Globalhaushalts der Universität entscheiden) sich eher decken. Die wichtigsten Instrumente sind ähnlich wie bei der innerbetrieblichen Kommunikation die Gremienarbeit, Jahres- u.a. Berichte, Pressespiegel, interne Papiere, Darstellungen in Zeitschriften der übergeordneten Organisation.

---

<sup>58</sup> Stöbe (1998), Sybille: Leitbilder in der öffentlichen Verwaltung. In: Sinn in Organisationen (1998)? Hrsg. v. Belzer, Volker. 2. Aufl. München: Hampp, S. 133-148.

<sup>59</sup> Winterstein (1998), Hans: Mitarbeiterinformation. 2. Aufl. München: Hampp.

<sup>60</sup> Nagelsmeier-Linke (1997), Marlene: Zielorientierte Führung als Mittel der Mitarbeiterentwicklung und -förderung. In: ZfBB, Sonderh. 66, S. 81-92.

<sup>61</sup> Coote (1994), Helen: How to market your library service effectively. London: The Association for Information Management (The Aslib Know How Series).



- Zielgruppen der externen Öffentlichkeitsarbeit<sup>62</sup> sind die allgemeine Öffentlichkeit, vor allem tatsächliche und potentielle Kunden bzw. Nutzer und Partner der Organisation. Besonders wichtige Instrumente sind hier Führungen, Präsentationen und Demonstrationen, Vorträge und Konferenzen, Drucksachen und Websites, Pressemitteilungen, Darstellungen in Fach- und Zielgruppenblättern. Auch hier kommt es maßgeblich darauf an, daß Leitbild und Leistungen der Organisation als kongruent erlebt werden können.

Dazu kommen betriebsintern einige spezielle Maßnahmen<sup>63</sup>, von deren Anwendung man sich die Durchsetzung des Leitbildes verstärkt erhofft:

- Schulungen und Fortbildungsmaßnahmen. Das angestrebte Verhalten von der Gesprächsgestaltung am Telefon bis zur Konfliktbewältigung mit unzufriedenen Kunden wird in Simulationen trainiert.
- Workshops und Ideenwettbewerbe zu einzelnen Aspekten des Leitbildes mit dem Ziel, geeignete Umsetzungsmaßnahmen zu finden.
- Aufgabenkritik und Stärken-Schwächen-Analysen mit dem Maßstab des Leitbildes.
- Durchforstung der Geschäftsverteilungspläne mit dem Maßstab des Leitbildes.
- Zielkataloge auf Team-, Abteilungs- und Referatsebene operationalisieren das Leitbild. Das Leitbild wird ein Maßstab bei der Überprüfung der erreichten Ziele.
- Das Leitbild geht in Arbeitsplatzbeschreibungen und Stellenausschreibungen ein.
- Lob- und Kritik-, allgemein Mitarbeitergespräche beziehen regelmäßig die Frage ein, wieweit das Leitbild beachtet und umgesetzt wurde.
- In die Mitarbeiterbeurteilung fließt die Frage ein, wieweit der/die Mitarbeiter/in im Sinn des Leitbildes gehandelt hat.
- Bei Personalentscheidungen wird leitbildkompatibles Verhalten zu einem Kriterium. Dies setzt die Einbeziehung der Personalvertretung in den Prozeß der Leitbildgenese voraus.
- Installierung einer Projektgruppe oder eines/einer Leitbildbeauftragten, die/der regelmäßig über Fortgang und Schwächen der Leitbildumsetzung berichtet (Evaluation).

## **6 Leitbildphilosophie, Organisationsidentität, -kultur, -kommunikation, -design**

Jeder Betrieb besteht, neben den materiellen Gegebenheiten wie Computern, Schreibtischen, Gebäuden, Telekommunikationsanlagen usw., vor allem aus den Menschen, die dort arbeiten. Und das heißt natürlich auch, der Betrieb ist durch die Beziehungen zwischen den Mitarbeitern strukturiert. Schon vor Jahrzehnten entdeckte die Soziologie<sup>64</sup>, daß es außer den betrieblich vorgesehenen Beziehungen und Verhaltensweisen (formale Organisation mit Rangunterschieden, Arbeitsteilung, Weisungsbefugnissen und Weisungsgebundenheiten usw.) eine informelle Organisation

<sup>62</sup> Haedrich (1992), Günther: Public Relations im System des strategischen Managements. In: Ist Public Relations eine Wissenschaft (1992)? Avenarius, Horst; Armbrrecht, Wolfgang (Hrsg.) Opladen: Westdt. Verl., S. 257-278.

<sup>63</sup> Wewer (1998), Göttlik: Zur Diskussion gestellt. Ein Leitbild für einen modernen öffentlichen Sektor in Schleswig-Holstein. In: Sinn in Organisationen (1998)? Hrsg. v. Belzer, Volker. 2. Aufl. München: Hampp, S. 123-132.

<sup>64</sup> Heidtmann, Frank (1973): Zur Soziologie von Bibliothek und Bibliothekar. Berlin.

Organisation gibt mit anerkannten Autoritäten, die gar keine Vorgesetzten sind, mit Vorgesetzten, die man auf dem Flur nicht grüßt, mit Gruppen und Cliques, mit der Buschtrommel, die rätselhafter Weise schneller als jede E-Mail funktioniert, womöglich auch mit einer Abteilung, in der es üblich ist, die Frühstückspause für eine effiziente Teambesprechung zu nutzen.

Vielleicht waren die Soziologen nicht offensiv genug, jedenfalls dauerte es ziemlich lange, bis auch die Betriebswirte, die die Menschen im Betrieb zunächst nur als auf Leistungsabgabe ausgerichtete, rational handelnde Mitarbeiter gesehen hatten, dieselben Sachverhalte entdeckten. Natürlich beschrieben sie diese nicht mit den Begriffen der Soziologen, sondern entwickelten eigene begriffliche Modelle. Und die Betriebswirte sehen den Betrieb gerne aus dem Blickwinkel der Betriebsleitung, weshalb in ihre Modelle oft handlungsorientierte Sollvorstellungen einfließen. Dies ist bei den Begriffen Organisationskultur (synonym: Unternehmenskultur, corporate culture), Organisationsidentität (corporate identity), Organisationskommunikation (corporate communication) und Organisationsdesign (corporate design), auch beim Begriff Leitbild der Fall.

Die Organisationsidentität ist das gewollte Selbstverständnis der Organisation<sup>65</sup>. Natürlich ist es zunächst die Betriebsleitung, die gerade dieses Selbstverständnis will. Gut ist sie, wenn sie dieses Selbstverständnis allen Mitarbeitern vermittelt, oder sie hat dieses Selbstverständnis gemeinsam mit den Mitarbeitern erarbeitet – dies erfordert einen innerbetrieblichen Prozeß der Selbstverständigung (vgl. Kapitel 5.7), der in der Formulierung eines Leitbildes (synonym: Organisationsmission, engl.: mission statement, basic belief) gipfelt.

Die Elemente der Organisationsidentität<sup>66</sup> sind die folgenden; sie werden in Schaubild 10 zusammengefaßt<sup>67</sup>:

- die Organisationskultur<sup>68</sup>, das sind die Normen, Werte, Einstellungen der Mitarbeiter.
- die Organisationskommunikation<sup>69</sup>, die organisationsspezifische Nachrichtengestaltung in inhaltlicher und formaler Art, z.B.
  - der einheitliche Telefongruß<sup>70</sup> und das von allen Mitarbeitern vorgetragene Angebot, wenn der gewünschte Gesprächspartner nicht erreichbar ist: *Bitte geben Sie uns Ihre Telefonnummer, wir rufen zurück.*
  - der Konsens, daß die Mitarbeiter nach außen nichts Schlechtes über die Organisation sagen.

---

<sup>65</sup> Für Bibliotheken vgl. Klinder (1993), Sabine: Corporate Identity. In: Bibliothek Forschung u. Praxis 17, S. 38-55.

<sup>66</sup> Regenthal (1992), Gerhard: Identität und Image. Köln: Wirtschaftsverl. Bachem (Reihe Wirtschaftspädagogik).

<sup>67</sup> Etwas anders dargestellt bei Attenhofer (1990), Max W.: Führen mit Leitbild, Grundsätzen und Strategien. In: Management Zeitschrift 59, H. 5, S. 27-31.

<sup>68</sup> Schein (1995), Edgar H.: Unternehmenskultur. Frankfurt/Main: Campus-Verl.

<sup>69</sup> Neue Briefkultur mit Corporate Wording (1995). Frankfurt/Main: Campus-Verl.

<sup>70</sup> Töpfer (1995), Armin: Servicequalität am Telefon. Neuwied: Luchterhand.



- die Vereinbarung, daß in den Materialien der Öffentlichkeitsarbeit, z.B. zur Benutzerschulung, bibliothekarische Fachterminologie nicht verwendet werden darf.
- das Organisationsdesign, das visuelle Erscheinungsbild. Hierzu gehört vor allem
  - das Logo (Signet),
  - die Uniformen des Personals im Publikumsbereich oder der einheitliche Bekleidungsstil,
  - Farbe, Format, Qualität und Typographie der Drucksachen und des Briefpapiers.

Welche der genannten Aspekte der Inhalte, Zielgruppen, Funktionen und Umsetzungsmaßnahmen von Leitbildern in einer bestimmten Organisation, die sich einem Prozeß der Leitbildentwicklung unterzieht, konkret zur Geltung gebracht werden, hängt vor allem mit der Art der Einbettung des Leitbildes in die Organisationsidentität, -kultur, -kommunikation und in das Organisationsdesign zusammen<sup>71</sup>. Entscheidend ist, welchem Public-Relations-Verständnis<sup>72</sup> die Organisation – personalisiert gesprochen diejenigen Organisationsmitglieder, die maßgeblich an der Entwicklung des expliziten Leitbildes beteiligt sind – folgt:

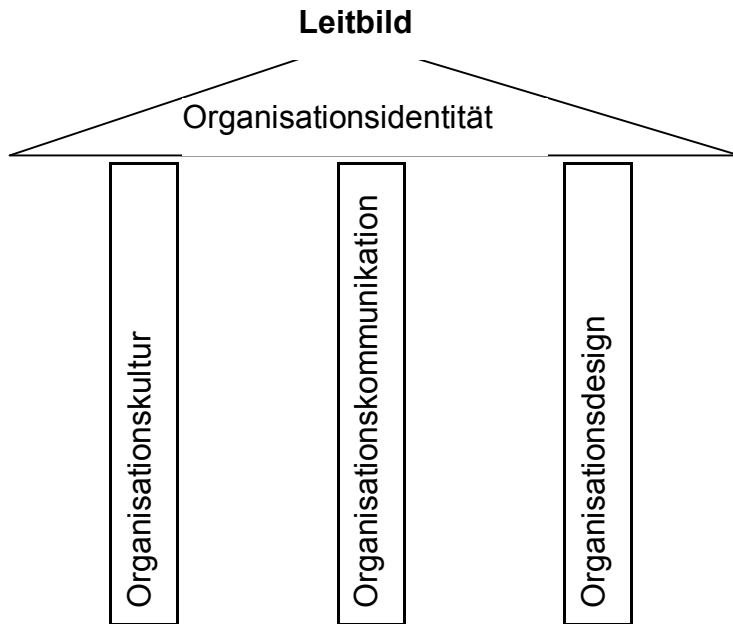
- Public Relations als Bündel allgemein vertrauensschaffender Maßnahmen, die gegenüber einer undifferenziert gesehenen Öffentlichkeit eingesetzt werden,
- Public Relations als Instrument zum Aufbau eines positiven Images<sup>73</sup> bei Kunden und Partnern,
- Public Relations als Interessenartikulation in einer pluralistischen Gesellschaft mit dem Ziel des Interessenausgleichs und der Integration der widerstreitenden Interessen in die Gesellschaft,
- Public Relations als Interaktion zwischen Organisation und Umwelt und damit als kommunikationsrelevante Dimension der Organisationsführung. In diesem Public-Relations-Verständnis wirken Public Relations sowohl in die informellen und formalen Zielgruppen der Umwelt wie auch in die formalen und informellen Gruppen der Organisation hinein. Die Leitbildphilosophie legt dieses sowohl umfassende wie auch differenzierte Verständnis nahe.

<sup>71</sup> Pepels (1995), Werner: Einführung in das Dienstleistungsmarketing. München: Vahlen.

<sup>72</sup> Stuißer (1992), Heinz-Werner: Theorieansätze für Public Relations. In: Ist Public Relations eine Wissenschaft (1992)? Avenarius, Horst; Armbrrecht, Wolfgang (Hrsg.) Opladen: Westdt. Verl., S. 207-220.

<sup>73</sup> Demuth (1994), Alexander: Erfolgsfaktor Image. Düsseldorf: ECON-Verl.

## Schaubild 10: Leitbild, Organisationsidentität, -kultur, -kommunikation, -design



### 7 Ein Verfahren zur Gewinnung eines Bibliotheksleitbildes

Für den Fall der Ermangelung eines kommunalen Leitbildes als Basis eines Bibliotheksleitbildes wird folgendes Verfahren vorgeschlagen, mit dem – wie sich bei zahlreichen Fortbildungsveranstaltungen gezeigt hat – Anknüpfungspunkte für ein Bibliotheksleitbild bei Öffentlichen Bibliotheken gewonnen werden können.

Ausgangspunkt ist eine Analyse von Stadtimages<sup>74</sup>. Stadtimages lassen sich analytisch als Bündel von Dimensionen und diese wiederum als aus Komponenten zusammengesetzt begreifen. Der Inhalt der Dimensionen und Komponenten bezieht sich auf wirtschaftliche, kulturelle, geschichtliche und räumliche Merkmale.

Beispielsweise assoziieren die Namen der berühmten englischen Universitätsstädte Oxford und Cambridge vor allem die Vorstellung bedeutender Universitäten. Manchester gilt als typische Industriestadt, Halle hat trotz massiver Deindustrialisierung noch immer ein Image als Industriestandort; und bei Nennung der Stadt Köln fällt den meisten Menschen zunächst der Karneval (Kulturelle Dimension, Komponente Ereignisse, Feste) ein, die interessierteren Zeitgenossen kommen rasch auf Köln als Stadt bedeutender Kunstmuseen und Kirchen. Schaubild 11 zeigt eine Übersicht mit Beispielen für Merkmalsausprägungen und nennt Städte, auf die die betreffende Imageausprägung womöglich zutrifft.

Diese Analyse regt zu einem heuristisch-kreativen Verfahren an. Hierzu dient Schaubild 12. Man setzt – ohne erst aufwendige Befragungen von Bürgern, Mitarbeitern, Touristen und Kommunalpolitikern durchzuführen – diejenigen Merkmalsausprägungen in die Tabelle ein, die nach Einschätzung durch Arbeitsgruppen von Bibliotheksmitarbeitern im Bewußtsein der betreffenden Gruppe die jeweilige Komponente

<sup>74</sup> Grabow (1995), Busso; Henckel, Dietrich; Hollbach-Grömig, Beate: Weiche Standortfaktoren. Stuttgart: Kohlhammer (Schriften des Deutschen Instituts für Urbanistik. Bd. 89).

die jeweilige Komponente abdecken. Diejenigen Komponenten sind in der Tabelle enthalten, die sich in Arbeitsgruppen auf Fortbildungsveranstaltungen als erfolgversprechend erwiesen haben. Man kann es auch mit anderen Komponenten versuchen, indem man die Tabelle verändert bzw. erweitert.

Wichtig ist die Unterscheidung zwischen der Sichtweise der Bürger, Mitarbeiter, Kommunalpolitiker, Touristen. Sie dient in erster Linie dazu, weniger geeignete Anknüpfungspunkte – z.B. aus dem Blickwinkel von Touristen, die meistens nur in Kurorten eine relevante Klientel der Bibliothek bilden – auszuschalten. Die Bibliothek erstellt ihre Dienstleistungen einerseits für ausgewählte Zielgruppen der Bürger, andererseits entscheiden die Kommunalpolitiker über die Mittelzuteilung. Mitunter sind die Sichtweisen nicht identisch. Hier muß die Bibliothek die delicate Frage beantworten, welche Maßstäbe für ihr Handeln bestimmend werden sollen bzw. sie muß eine tragfähige Mischung definieren.

Die gewonnenen Merkmalsausprägungen sind als Anknüpfungspunkte für das *Was?* und das *Für wen?* im Leitbild zu verstehen.

Beispielsweise haben auf einer Fortbildungsveranstaltung Mitarbeiter/innen aus einer Großstadtbibliothek als dominanten Wirtschaftszweig die Arbeitslosigkeit genannt. Man mag das als sachlichen Unsinn ansehen, weil Arbeitslosigkeit, unabhängig von ihrem Ausmaß, kein Wirtschaftszweig ist. Dennoch war hiermit ein wichtiger Impuls für ein Leitbild gegeben. Als prägende wirtschaftliche Funktion wurden Banken und Verwaltung genannt, als prägender Kulturbereich die Musik usw. Im Ergebnis stand den Kollegen/innen ein Profil vor Augen, in dem erstens Fachliteratur und Fachinformation für Wirtschaft und Verwaltung, ferner Ratgeber und Lehrbücher für Umschulung, Firmengründung, Weiterqualifizierung, zweitens der Ausbau der Musikbibliothek und der heimatkundlichen Sammlung im Vordergrund standen. Andererseits standen Angebote wie der Kinderbereich nicht zur Disposition, so daß bereits diejenigen Dienstleistungen sichtbar wurden, die in Zukunft zugunsten der erstgenannten Schwerpunkte auf ein niedrigeres Angebotsniveau geführt werden sollten.

Damit sind auch die Grenzen dieses Verfahrens angesprochen. Es ist hilfreich bei der Frage nach dem Inhalt der Profilbildung, die als Sachaussage in das Leitbild eingeht. Sind dagegen der Anknüpfungspunkt für die Leitbildentwicklung weniger unklare Ziele, sondern vielmehr Führungsmängel und Kommunikationsdefizite in der Bibliothek, wie sie als Karikatur etwa in Schaubild 7 angesprochen wurden, so werden wahrscheinlich andere Wege der Leitbildentwicklung ergiebiger sein, etwa die Hinzuziehung eines externen Moderators, wie er in Schaubild 8 als eine Möglichkeit vorgeesehen ist.

**Schaubild 11: Image einer Stadt und seine Dimensionen**

| <b>Dimension</b>          | <b>Komponenten</b>  | <b>Beispiele für Ausprägungen</b> | <b>Städtebeispiele</b> |
|---------------------------|---------------------|-----------------------------------|------------------------|
| Wirtschaftliche Dimension | Verkehrsfunktion    | Verkehrsknoten                    | Frankfurt/M.           |
|                           |                     | Hafenstadt                        | Rostock                |
|                           | Prägende Funktion   | Industriestadt                    | Manchester             |
|                           |                     | Messestadt                        | Hannover               |
|                           | Dominanter Zweig    | Bergbau                           | Bitterfeld             |
|                           |                     | Chemiestandort                    | Halle                  |
|                           |                     | Verwaltungen                      | Bonn                   |
|                           | Produkt             | Spitzen                           | Brüssel                |
|                           |                     | Gurken                            | Spreewald              |
| Kulturelle Dimension      | Prägender Bereich   | Oper                              | Mailand                |
|                           |                     | Bildende Künste                   | Köln                   |
|                           |                     | Musik                             | Wien                   |
|                           | Bildungseinricht.   | Universität                       | Oxbridge               |
|                           | Kirchliche Funktion | Bischofssitz                      | Fulda                  |
|                           | Mentalitäten        | politisch                         | Münster/W.             |
|                           |                     | weltoffen/provnziell              | Anklam                 |
|                           |                     | heimatverbunden                   | Oberammergau           |
|                           | Ereignisse, Feste   | Filmfestival                      | Venedig                |
|                           |                     | Festspiele                        | Salzburg               |
| Räumliche Dimension       | Lage, Verkehr       | Handelsweg                        | Celle                  |
|                           |                     | Grenzstadt                        | Frankfurt/O.           |
|                           | Stadtbild           | historisch                        | St. Petersburg         |
|                           |                     | modern                            | Brasilia               |
|                           | Einzelbauwerke      | Dom                               | Naumburg               |
|                           |                     | Schiefer Turm                     | Pisa                   |
|                           | Parks               | Central Park                      | New York               |
|                           |                     | des Fürsten Franz                 | Wörlitz                |
| Geschichtliche Dimension  | Ereignisse          | Fenstersturz                      | Prag                   |
|                           |                     | Thesenanschlag                    | Wittenberg             |
|                           | Hist. Funktion      | Residenz                          | Dresden                |
|                           |                     | Verteidigung                      | Wittstock              |

**Schaubild 12: Stadtimagine als Anknüpfungspunkt für ein Leitbild der Stadtbibliothek**

|                      | Dimension                         | Komponenten                                 | im Bewußtsein<br>der Bürger | im Bewußtsein<br>der Bibliotheks-<br>mitarbeiter | im Bewußtsein<br>der Kommunal-<br>politiker | im Bewußtsein<br>der Touristen |
|----------------------|-----------------------------------|---|-----------------------------|--|---|--------------------------------|
| <b>Stadt<br/>XYZ</b> | Wirtschaft-<br>liche<br>Dimension | Prägende wirt-<br>schaftliche Funk-<br>tion |                             |  |   |                                |
|                      |                                   | Dominanter<br>Wirtschaftszweig              |                             |  |   |                                |
|                      | Kulturelle<br>Dimension           | Prägender Kul-<br>turbereich                |                             |  |   |                                |
|                      |                                   | Kulturelle Ereig-<br>nisse, Feste           |                             |  |   |                                |
|                      | Räumliche<br>Dimension            | Lage, Verkehr                               |                             |  |   |                                |
|                      |                                   | Einzelbauwerke                              |                             |  |   |                                |
|                      | Geschicht-<br>liche<br>Dimension  | Historisches Er-<br>eignis                  |                             |  |   |                                |
|                      |                                   | Historische<br>Funktion                     |                             |  |   |                                |
|                      |                                   |   |                             |  |   |                                |
|                      |                                   |   |                             |  |   |                                |

**Leitbild  
Stadt-  
bibliothek  
xyz**

## 8 Praktisches Beispiel Richmond Public Library

Schaubild 13 zeigt das Leitbild der Richmond Public Library (Mittelstadt in der Metropolitan Area um Vancouver, Kanada)<sup>75</sup>. Die linke Spalte benennt erkennbar diejenigen vier der informationslogistischen Rollen unter Nennung besonders wichtiger Zielgruppen und informationslogistischer Rollen, für die die Bibliothek sich entschieden hat (Was?, Für Wen?). Die rechte Spalte gibt teils einzelne Dienstleistungen (Was?), teils Prinzipien und Haltungen an (Wie?), zu denen sich das Personal (Wer?) bekennt. Auch das Warum? (freier, gleicher und unzensurierter Zugang zu Wissen, Information, Programmen und Dienstleistungen) wird ausdrücklich genannt.

**Schaubild 13: Richmond Public Library – Leitbild**

### Richmond Public Library Mission Statement

| <p>The mission of the Richmond Public Library is to provide access to informational, educational, cultural and recreational library materials and services in a variety of formats and technologies; to be responsive to the public library needs of the community; and to uphold the public's freedom of access to information.</p>   |  |
|--|--|
| Roles of the Richmond Public Library   | Values of the Richmond Public Library  |
| <p><b>Lifelong Learning</b></p> <p>The Library encourages lifelong learning and is a place for personal development and discovery which enriches and empowers every citizen in our community.</p> <p><b>Resource Centre</b></p> <p>The Library provides free and easy access to information in print, audio, video, electronic and computer formats; equipment and facilities for public use; and well trained and knowledgeable staff to meet the informational needs of the public.</p> <p><b>Building Community</b></p> <p>The Library provides leadership and serves as a source of information for citizens and community organizations, and is an avenue for local organizations to reach the broader community.</p> <p><b>Gathering Place</b></p> <p>The Library is a warm and welcoming place for patrons and community groups and their activities.</p> | <p>The Library Board and staff are committed to:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• providing free, equal and uncensored access to sources of knowledge, information, programs and services that are responsive to the needs of the community;</li> <li>• reaching out directly to the community into homes, schools, businesses and institutions;</li> <li>• serving those members of our community with special needs by providing specialized materials, equipment and services;</li> <li>• recognizing and managing change in a positive way and using technology to maximum advantage;</li> <li>• extending information services beyond the Library's walls through the use of digital media and telecommunications technology as they become widely accepted in the community;</li> <li>• providing ongoing training and development of our staff and trustees as they are our most valuable resource;</li> <li>• working together co-operatively by valuing diversity and acknowledging each other with trust and respect.</li> </ul> |

Quelle: <http://www.rpl.richmond.bc.ca/Rplinfo/welcome/mission.html>

<sup>75</sup> <http://www.rpl.richmond.bc.ca/Rplinfo/welcome/mission.html>.

## 9 Literatur

- Attenhofer (1990), Max W.: Führen mit Leitbild, Grundsätzen und Strategien. In: Management Zeitschrift 59, H. 5, S. 27-31.
- Baldas (1996), Eugen; Stumpf, Irmgard: Leitbild-Prozesse vor Ort. Grundfragen. Beispiele. Materialien. Hrsg.: Deutscher Caritasverband e.V., Freiburg im Breisgau. Freiburg: Lambertus (DCV Material. 19).
- Beger (1995), Gabriele: Rechts- und Betriebsformen für öffentliche Bibliotheken. Berlin: Dt. Bibliotheksinstitut (Arbeitshilfen).
- Belzer (1998), Volker: Leitbilder. In: Sinn in Organisationen (1998)? Hrsg. v. Belzer, Volker. 2. Aufl. Mering: Hampp, S. 13-54.
- Berufsbild (1986) der Diplom-Bibliothekarin / des Diplom-Bibliothekars an Öffentlichen Bibliotheken, erarbeitet im Auftrag des Vereins der Bibliothekare an Öffentlichen Bibliotheken VBB. In: BuB 38, S. 318-332.
- Berufsbild 2000 (1998). Bibliotheken und Bibliothekare im Wandel. Erarbeitet von der Arbeitsgruppe Gemeinsames Berufsbild der BDB unter Leitung von Ute Krauß-Leichert. Berlin: Bundesvereinigung Dt. Bibliotheksverbände.
- Betriebsvergleich an Öffentlichen Bibliotheken; Band 1-2 (1997). Hrsg. von Marga Pöhl und Bettina Windau. Gütersloh: Verl. Bertelsmann Stiftung.
- Bibliotheken '93 (1994). Strukturen, Aufgaben, Positionen. Berlin, Göttingen: Bundesvereinigung Deutscher Bibliotheksverbände.
- Bibliotheken auf dem Prüfstand (1996). Beiträge zum Qualitätsmanagement in Bibliotheken [Red.: Karin Pauleweit]. Berlin: Dt. Bibliotheksinst. (Dbi-Materialien. 150).
- Bischoff-Kümmel (1995), Gudrun; Fiebig, Ingeborg; Laubach, Gudrun: Wer nutzt die Bücherhallen? Standortuntersuchungen und exemplarische Rollenbestimmungen für die Bücherhallen in den Bezirken Wandsbek, Bergedorf und Harburg. Hamburg: Stiftung Hamburger Öffentliche Bücherhallen.
- Bleicher (1994), Knut: Leitbilder. Orientierungsrahmen für eine integrative Managementphilosophie. 2. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel (IfB Schriftenreihe. 1).
- Boese (1997), Engelbrecht: Roman adé! Kultur adé! – Tabula rasa in Tempelhof. In: BuB, Sonderh. Bibliothekskongreß Dortmund, S. 6-8.
- Brauchen die Kommunen neue Steuerungsmodelle (1992)? zur Handlungsfähigkeit der kommunalen Selbstverwaltung am Ende d. 20. Jhds. Referate und Diskussionsbeiträge des Kongresses der Stadt Beckum in Zsarb. mit d. Landeszentrale für Polit. Bildung Nordrhein-Westfalen u. d. Inst. für Politikwiss. d. Westfäl. Wilhelms-Univ. Münster. Peter Ebell, Dieter Fischer, Rainer Frey (Hrsg.). Düsseldorf: Landeszentrale für Polit. Bildung (Beckumer Hochschultage. 1992).
- Bretschneider (1997), Michael: Probleme der Städte aus Sicht der Stadtentwicklungsplanung. In: Der Städtetag 50, 1, S. 3-7.
- Budgetierung (1993). Ein neues Verfahren der Steuerung kommunaler Haushalte. Köln: Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung 1993. (KGSt-Bericht. 6/1993).

- Bürgernahe Verwaltung in den neuen Bundesländern - Leitbild (1992). Köln: Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (KGSt-Bericht. 2/1992).
- Ceynowa (1994), Klaus: Von der Dreigeteilten zur Fraktalen Bibliothek. Benutzerorientierte Bibliotheksarbeit im Wandel, das Beispiel der Stadtbibliothek Paderborn. Würzburg: Königshausen & Neumann.
- Controlling für Öffentliche Bibliotheken (1994). Wegweiser zu einer effizienten Steuerung. Kommission des Deutschen Bibliotheksinstituts für Organisation und Betrieb, Expertengruppe Controlling in Öffentlichen Bibliotheken. Berlin: Dt. Bibliotheksinstitut (Arbeitshilfen).
- Controlling im kommunalen Bereich (1990). Günther E. Braun, Karlheinz Bozem (Hrsg.). München: Bonn aktuell.
- Coote (1994), Helen: How to market your library service effectively. London: The Association for Information Management (The Aslib Know How Series).
- Das Neue Steuerungsmodell (1993). Begründung, Konturen, Umsetzung. Köln: Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (KGSt-Bericht. 5/1993).
- Demuth (1994), Alexander: Erfolgsfaktor Image. Düsseldorf: ECON-Verl.
- Der Beitrag der Öffentlichen Bibliothek zur Stadtentwicklung (1998). Hrsg. von der Plattform Öffentliche Bibliotheken in der Bundesvereinigung Deutscher Bibliotheksverbände. Berlin: Deutsches Bibliotheksinstitut.
- Der Marler Weg (1998). Die Entwicklung eines kommunalen Leitbildes in 8 Schritten. Bremen/Marl: Stadtverwaltung (Tel. 02365/992720).
- Die effektive Bibliothek (1992). Endbericht des Projekts "Anwendung und Erprobung einer Marketing-Konzeption für Öffentliche Bibliotheken". Red.: Peter Borchardt. Band 1: Texte; Band 2: Anhänge. Berlin: Deutsches Bibliotheksinstitut (Dbi-Materialien 119).
- Emunds (1976), Heinz: Die dreigeteilte Bibliothek. In: BuB 28 (1976), S. 269-288.
- Franken (1999), Klaus: Kann ein Leitbild etwas bewirken? . In: BuB 51, S. 110-113.
- Fuchs (1949/50), Anneliese: Theke und Freihand. In: Bücherei und Bildung 2, S. 211ff., gibt ein anschauliches, aus der Praxis heraus argumentierendes Beispiel für die Ablehnung der Freihand.
- Funke (1997), Ursula: Vom Stadtmarketing zur Stadtkonzeption. 2. Aufl. Stuttgart: Kohlhammer (Neue Schriften des Deutschen Städtetages. 68).
- Gestman (1994), Michael: Corporate Mind Management. In: Zeitschrift für Führung und Organisation 63, S. 68-69.
- Grabow (1995), Busso; Henckel, Dietrich; Hollbach-Grömmig, Beate: Weiche Standortfaktoren. Stuttgart: Kohlhammer (Schriften des Deutschen Instituts für Urbanistik. Bd. 89).
- Guthardt (1997), Wolfgang: Die Entwicklung eines Stadtleitbildes. In: Der Städtetag 50, 6, S. 408-410.
- Haedrich (1992), Günther: Public Relations im System des strategischen Managements. In: Ist Public Relations eine Wissenschaft (1992)? Avenarius, Horst; Armbrecht, Wolfgang (Hrsg.) Opladen: Westdt. Verl., S. 257-278.
- Heidtmann, Frank (1973): Zur Soziologie von Bibliothek und Bibliothekar. Berlin.



- Heinz (1994), Werner: Stadtentwicklungsplanung. In: Handbuch Kommunale Politik (1994). Stuttgart: Raabe II/A 3.1.
- Hentze (1990), Henner; Müller, Klaus-Dieter; Schlicksupp, Helmut: Praxis der Managementtechniken. München: Hanser (Studienbücher der Wirtschaft).
- Internationales Netzwerk öffentlicher Bibliotheken (1997). Bd 1-6. Gütersloh: Verl. Bertelsmann Stiftung.
- Junker (1997), Rolf: Zwischen Leitbild und Realität. In: Der Städtetag 50, 1, S. 8-13.
- Kippes (1993), Stephan: Der Leitbilderstellungsprozeß. In: Zeitschrift für Führung und Organisation 62, S. 184-188.
- Klebert (1987), Karin; Schrader, Einhard; Straub, Walter G.: KurzModeration. Hamburg: Windmühle, Verl. u. Vertrieb von Medien.
- Klinder (1993), Sabine: Corporate Identity. In: Bibliothek Forschung u. Praxis 17, S. 38-55.
- Kommunales Management in der Praxis (1997). Modern & Bürgernah - Saarländische Kommunen im Wettbewerb. Bd 2: Leitbildentwicklung. Von Mandelartz, Herbert; Michels, Yves; Schneider, Berthold. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- Kommunales Management in der Praxis: Controlling und Berichtswesen (1996). Bertelsmann Stiftung, Saarländisches Ministerium des Innern (Hrsg.). Gütersloh: Verl. Bertelsmann Stiftung (Modern & bürgernah - Saarländische Kommunen im Wettbewerb).
- Krause (1984), Hans-Ulrich: Gewinnung, Verarbeitung und Aufbereitung von Informationen für die Geschäftsfeldplanung. Auf der Grundlage der morphologischen und der Relevanzbaum-Methode. Gießen: Ferber
- Kromrey (1980), Helmut: Empirische Sozialforschung. Opladen: Leske + Budrich (Uni-Taschenbücher. 1040).
- Kühnlein (1995), Gertrud; Wohlfahrt, Norbert: Leitbild lernende Verwaltung? Berlin: Ed. Sigma (Modernisierung des öffentlichen Sektors. Sonderbd. 2).
- Lision (1999), Barbara: Das Leitbild der Bibliothek als Rahmen für Veränderungsprozesse. In: BuB 51, S. 114-117.
- Meyer (1996), Bernd; Tiedtke, Markus; Meissner, Regine: Neue Rechtsformen für Kultureinrichtungen. Köln: Dt. Städtetag (DST-Beiträge zur Bildungs- und Kulturpolitik, Reihe C. 22), Abschnitt c).
- Möltgen (1999), Katrin; Reichwein, Alfred: Leitbild - Begriff und Funktion. In: Die Neue Verwaltung 1999, H. 1, S. 9-12.
- Nagelsmeier-Linke (1997), Marlene: Zielorientierte Führung als Mittel der Mitarbeiterentwicklung und -förderung. In: ZfBB, Sonderh. 66, S. 81-92.
- Neue Briefkultur mit Corporate Wording (1995). Frankfurt/Main: Campus-Verl.
- Palmour (1980), E. Vernon: A Planning Process for Public Libraries. Chicago: Chicago, Ill.: American Library Association.
- Pawlowsky-Flodell (1992), Charlotta: Organisationskommunikation und internes Marketing. In: Die effektive Bibliothek (1992). Band 1. Berlin: Deutsches Bibliotheksinstitut (Dbi-Materialien 119), S. 7-

- Pepels (1995), Werner: Einführung in das Dienstleistungsmarketing. München: Vahlen.
- Planning and Role Setting for Public Libraries (1987). A Manual of Options and Procedures. Charles R. McClure ... Chicago, Ill.: American Library Association.
- Politik für Öffentliche Bibliotheken (1998). Hrsg. von Umlauf, Konrad, Bundesvereinigung Deutscher Bibliotheksverbände, Plattform Öffentliche Bibliotheken. Bad Honnef: Bock + Herchen (Bibliothek und Gesellschaft).
- Regenthal (1992), Gerhard: Identität und Image. Köln: Wirtschaftsverl. Bachem (Reihe Wirtschaftspädagogik).
- Schein (1995), Edgar H.: Unternehmenskultur. Frankfurt/Main: Campus-Verl.
- Scheytt (1999), Oliver: Zielvereinbarung, Leitlinienentwicklung & Kontraktmanagement am Beispiel des Kulturdezernates der Stadt Essen. In: Die Neue Verwaltung 1999, H. 1, S. 14-20.
- Schmidt (1999), Marion: Wir wollen ein Leitbild - was tun? . In: BuB 51, S. 106-109.
- Schmitz (1996), Christof: Wissen gewinnt. Knowledge-Flow-Management. Düsseldorf: Metropolitan-Verl.
- Schneider (1996), Ronald: Der lange Abschied von der Bibliothek für alle. In: BuB 48, S. 759-764 u. 831-838.
- Setting Objectives for Public Library Services (1991). London: HSMO (Library Information Series. Office of Arts and Libraries. No. 19).
- Shearer (1993), Kenneth: Confusing what is most wanted with what is most used. In: Public libraries 32, S. 193-197.
- Stöbe (1998), Sybille: Leitbilder in der öffentlichen Verwaltung. In: Sinn in Organisationen (1998)? Hrsg. v. Belzer, Volker. 2. Aufl. München: Hampp, S. 133-148.
- Stuißer (1992), Heinz-Werner: Theorieansätze für Public Relations. In: Ist Public Relations eine Wissenschaft (1992)? Avenarius, Horst; Armbrrecht, Wolfgang (Hrsg.) Opladen: Westdt. Verl., S. 207-220.
- Süßerkrüb (1976), Hansjörg: Die Aufgabe der öffentlichen Bücherei. In: Die gesellschaftliche Rolle der deutschen Öffentlichen Bibliothek im Wandel 1945-1975 (1976). Hrsg. von Tibor Süle. Berlin: Dt. Bibliotheksverband (AfB-Materialien ; 15) S. 124-134.
- Thauer (1990), Wolfgang; Peter Vodosek: Geschichte der öffentlichen Bücherei in Deutschland. 2. Aufl. Wiesbaden: Harrassowitz, S. 85-88, 95, 119-131.
- Töpfer (1995), Armin: Servicequalität am Telefon. Neuwied: Luchterhand.
- Umlauf (1997d), Konrad: Bestandsaufbau an öffentlichen Bibliotheken. Frankfurt a.M.: Klostermann (Das Bibliothekswesen in Einzeldarstellungen).
- Umlauf (1997i), Konrad: Bibliotheksmarketing. Berlin: Institut für Bibliothekswissenschaft der Humboldt-Universität zu Berlin (Berliner Handreichungen zur Bibliothekswissenschaft und Bibliotheksausbildung. 34) = <http://www.ib.hu-berlin.de/~kumlau/handreichungen/h34/>.
- Umlauf (1998i), Konrad: Problemerkennung und Kreativitätstechniken. Instrumente zur Optimierung der Arbeitsabläufe in Öffentlichen Bibliotheken. Berlin: Institut für Bibliothekswissenschaft der Humboldt-Universität zu Berlin (Berliner Handreichungen zur Bibliothekswissenschaft und Biblio-

- Umlauf (1998), Konrad: Trends bibliothekarischer Berufsbilder. In: Berufsbild Bibliothek. Hrsg. Von Busch, Rolf. Berlin: Freie Universität Referat Weiterbildung, S. 34-56 (Beiträge zur bibliothekarischen Weiterbildung. 12).
- Umlauf (1999f), Konrad: Leiten + Bilden = Leitbild. In: BuB 51, S. 98-105.
- Weber (1999), Beate von: Leitbilder - Zukunftsgestaltung in der Kommunalpolitik. In: Die Neue Verwaltung 1999, H. 1, S. 13-14.
- Wege zu einer bibliotheksgerechten Kosten- und Leistungsrechnung. Red.: Pauleweit, Karin. Berlin: Dt. Bibliotheksinstitut (Dbi-Materialien. 167).
- Wewer (1998), Göttrik: Zur Diskussion gestellt, ein Leitbild für einen modernen öffentlichen Sektor in Schleswig-Holstein. In: Sinn in Organisationen (1998)? Oder: Warum haben moderne Organisationen Leitbilder? Hrsg. v. Belzer, Volker. 2. Aufl. Mering: Hampp, S. 123-132.
- Winterstein (1998), Hans: Mitarbeiterinformation. 2. Aufl. München: Hampp.
- Zeit für ein Leitbild. Hrsg.: Deutscher Caritasverband. Freiburg: Lambertus.